



Pla Estratègic del Centre de Formació del Laberint d'Horta. Horitzó 2030

COMUNITAT, INNOVACIÓ, EXCEL·LÈNCIA I TREBALL EN
XARXA AL SERVEI DEL VERD DE LA CIUTAT



Institut Municipal de Parcs i Jardins de Barcelona
Gerència de Medi Ambient i Serveis Urbans
Ajuntament de Barcelona

Pla Estratègic del Centre de Formació del Laberint d'Horta. Horitzó 2030

Maig de 2021

Direcció i coordinació

Andrea de Llobet, **coordinadora del Centre de Formació del Laberint**

Redacció

Xavier Sabaté, Joan Frígols i Berta Parramon



Espai TReS · Territori i Responsabilitat Social

C/ Mallorca 100 Baixos 08029 Barcelona

Tel. 93 315 77 44

www.espaitres.net

Agraïm les aportacions de totes les persones entrevistades i que han participat en l'elaboració de l'Estratègia:

Helena Barracó, Mònica Beneyto, Dani Carulla, Victòria Cascante, Eduard Castro, Roser Duran, Ramón Jiménez, Francesc Jiménez Gusi, Andrea de Llobet, Izaskun Martí, Cristina Ortiz, Marga Parés, Montse Rivero, Mónica Rodríguez, Xavier Segalà, Jordi Vidal, Daniel Vilana i Frederic Ximeno.

També volem agrair les aportacions efectuades per part de l'Associació d'Amics del Centre de Formació del Laberint.



Els continguts d'aquesta publicació estan subjectes a una llicència de **Reconeixement (by)**. Es permet qualsevol explotació de l'obra, incloent-hi una finalitat comercial, així com la creació d'obres derivades, la distribució de les quals també està permesa sense cap restricció, sempre que se'n citi la font.

La llicència completa es pot consultar a

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>

TAULA DE CONTINGUTS

Presentació.....	3
Introducció al Pla Estratègic	3
Procés d'elaboració del Pla Estratègic	6
<i>Antecedents, situació, tendències i reptes clau del centre</i>	14
Origen i evolució del Centre: la fletxa del temps	14
Dades de situació	19
Anàlisi de casos de l'entorn.....	24
Estratègies municipals relacionades	28
Resultats dels qüestionaris participatius	32
Resum d'avanços, potencialitats i reptes a abordar.....	44
<i>Marc estratègic del Centre de Formació del Laberint</i>	51
Missió	51
Visió	51
Valors i trets distintius del CFL: horitzó 2030	52
Destinatari del Centre de Formació del Laberint	53
<i>Estratègia a impulsar: horitzó 2030</i>	55
Resum d'objectius estratègics i operatius	55
Detall d'actuacions a impulsar	56
Calendari d'execució orientatiu	64
<i>Model de governança del Centre de Formació del Laberint.....</i>	65
Col·lectius de la comunitat educativa del CFL.....	65
Grup motor del centre de formació del laberint.....	66
Espai de coordinació de l'equip del CFL	67
Consell consultiu del centre de formació del laberint	67
<i>Prioritats a curt termini per a la posada en marxa del Pla</i>	69
Pla d'actuació 2021-2022	69
<i>Annex: benchmarking i enquesta Òmnibus.....</i>	71

PRESENTACIÓ

INTRODUCCIÓ AL PLA ESTRATÈGIC

Des que l'Institut Municipal de Parcs i Jardins va crear el Centre de Formació del Laberint (CFL) l'any 1993, tant el Centre com la Biblioteca han esdevingut una referència en la formació en jardineria per a afeccionats i també per a tècnics de jardineria a Barcelona.

El CFL ha volgut ser, fins ara, un actor estratègic per a la divulgació de la jardineria a la ciutadania, per a la transferència de coneixement als professionals del sector, i també un espai de reflexió i debat entorn a les polítiques de verd i biodiversitat.

Després d'un recorregut de més de 25 anys, el Centre ha consolidat un elevat nivell formatiu, ha mantingut una oferta formativa diversa i actualitzada, i ha fet créixer la seva comunitat educativa, destacant la creació de l'Associació d'Amics del CFL, amb una història estretament lligada a la promoció del Centre.

Fa un temps que el CFL tenia pendent actualitzar el seu Pla Estratègic de Centre. La recent crisi sanitària provocada per la COVID-19, així com les noves polítiques en verd urbà impulsades per l'Ajuntament de Barcelona, fan que sigui més pertinent que mai revisar i posar al dia l'estratègia del laberint a nivell organitzatiu i de gestió, per dotar l'equipament d'un nou full de ruta per als propers 10 anys.

Aquest nou full de ruta s'ha volgut elaborar amb la participació de totes les persones i col·lectius implicats en el dia a dia del Centre de Formació del Laberint, per això s'ha dut a terme un procés participatiu que ha acompanyat tota l'elaboració del document. Així, la comunitat educativa del Centre ha intervingut en la identificació dels reptes claus del Centre, així com en les propostes per a la seva millora en un futur. Des d'aquí, volem agrair la participació i implicació de totes aquestes persones que han cregut i han donat suport a la redacció d'aquest Pla Estratègic.

El present document recull el punt de partida del Centre a partir dels indicadors actuals i de la prospecció participativa que s'ha realitzat, que acaba concretant en un resum d'avanços, potencialitats i reptes a abordar. A partir d'aquí,

L'Estratègia proposa un nou redactat de missió i visió del Centre de Formació, així com l'estratègia a impulsar fins 2030.

Concretament, l'Estratègia defineix uns objectius estratègics i operatius i el detall d'actuacions a impulsar, a partir de quatre eixos:

- 1. Una oferta formativa innovadora i de qualitat i uns públics destinataris diversificats.**
- 2. Un Centre obert, al servei de la ciutadania i del Verd de la ciutat.**
- 3. Una organització i uns procediments interns millorats.**
- 4. Un Centre connectat i en xarxa amb el seu entorn.**

El Pla Estratègic també defineix una proposta de governança, és a dir, de com gestionar l'equipament amb la implicació de la comunitat educativa i els agents vinculats al Centre. Finalment, exposa les accions prioritàries a dur a terme a curt termini, a mode de pla d'acció per a fer els primers passos cap al nou model de Centre de Formació.

Aquesta estratègia aspira a consolidar el Centre com un espai obert d'aprenentatge i socialització, referent de la formació tècnica i ciutadana en jardineria, i un agent clau en la promoció del verd i la biodiversitat a la ciutat. L'equip del Centre de Formació del Laberint i el conjunt de la comunitat educativa del Centre encara aquest repte amb il·lusió i determinació, i amb el convenciment de que es tracta d'un repte col·lectiu.



PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

El nou Pla Estratègic del Centre de Formació del Laberint (CFL) s'ha realitzat combinant la documentació i l'anàlisi d'experiències (*benchmarking*) amb la interacció amb la comunitat educativa del CFL a través d'un procés participatiu.

Figura 1. Esquema d'elaboració del Pla Estratègic



Revisió documental:

Es va realitzar un **extracte de la informació rellevant dels documents generats** fins al moment relatiu al CFL:

- Documentació del Pla Estratègic del CFL (2011)
- Pla del Verd i la Biodiversitat 2020 (2013)
- Documents d'anàlisi sobre el CFL (2014 i 2016)
- Impuls de la infraestructura verda (2017)
- Auditoria del CFL per Panoram Consulting (2018)
- Programa executiu de Mans al Verd (2020)
- Pla Clima de l'Ajuntament de Barcelona
- Declaració d'Emergència Climàtica de l'Ajuntament de Barcelona
- Estratègia d'Agricultura Urbana (Parcs i Jardins)
- Pla Director de l'Arbrat (Parcs i Jardins)
- Programa Executiu Mans al Verd (Parcs i Jardins)
- Document Enfortim (Parcs i Jardins)

A partir de tots aquests documents, es van detectar avanços, potencialitats i reptes a abordar.

Anàlisi de bones pràctiques (benchmarking):

Així mateix, es va fer un exercici de **benchmarking**, analitzant les estratègies d'altres centres de formació de jardineria i jardins botànics de l'àmbit internacional, tant públics com privats. **Es van identificar 21 centres**, 8 dins el territori català, 8 a nivell estatal i 5 a l'estranger:

Taula 1. Bones pràctiques identificades (benchmarking)

Catalunya	Resta de l'Estat	Internacional
EAF Santa Coloma de Farners	Escuela Castillo de Batres	Brooklyn Botanic Garden
FES d'olot	Asociación Española de Arboricultura	Royal Horticultural Society
Escola d'Art Floral de Catalunya	Asociación Multisectorial de la Jardinería Andaluza	English Gardening School
Institut Rubió i Tudurí	Centro de Estudios Ambientales	ENSP Versailles
Centre de Formació Forestal Especialitzada	Jardiarte	Jardines De México
Associació de Professionals dels Espais verds de Catalunya	Plan Ve	
Institució Catalana d'Estudis Agraris	Asociación Española de Parques y Jardines Públicos	
Gremi de jardineria	Centro de Arte y Naturaleza	

Totes les experiències poden suposar un aprenentatge per al CFL i la majoria (sobretot a nivell nacional) han tingut en algun moment o tenen relació amb el centre. De cadascun es van analitzar les mateixes característiques tals com: la titularitat, la missió, el finançament, l'existència (o no) de Pla Estratègic, la cartera de serveis, etc. D'aquests, es destaquen les experiències de 6 centres (que representen els tres nivells territorials), molt relacionades amb les línies d'actuació proposades en aquest document.

Els resultats d'aquest estudi de benchmarking es poden trobar al document annex de bones pràctiques nacionals i internacionals de formació i divulgació de la jardineria.

Entrevistes realitzades:

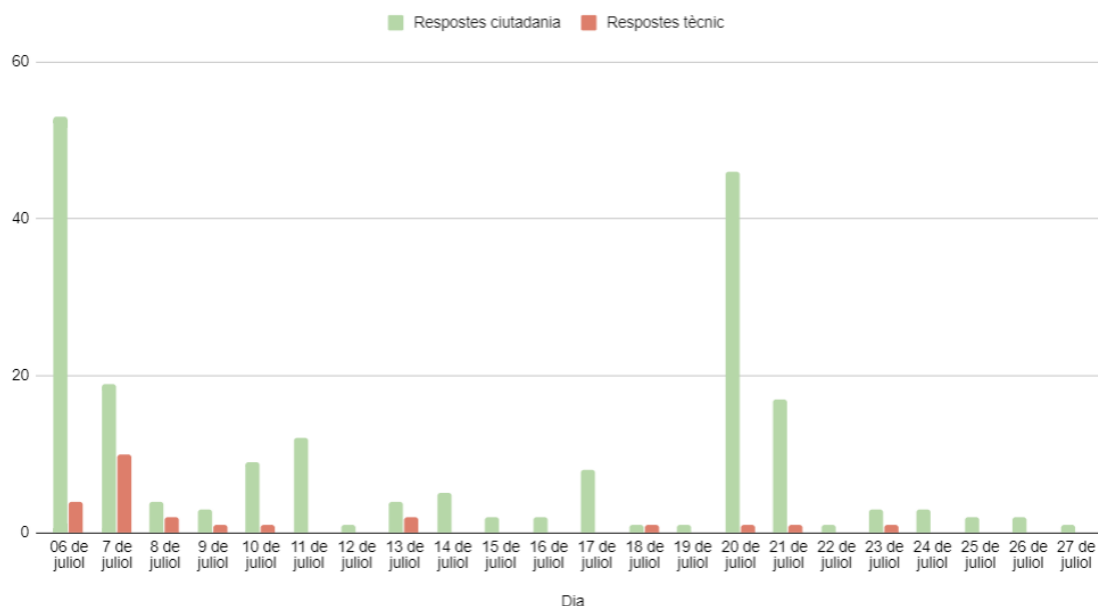
Entre els mesos de març i juliol de 2020, es van realitzar **13 entrevistes**. Les entrevistes es van fer durant el període de confinament per la COVID-19, mitjançant videotrucades i també trucades telefòniques. A continuació es mostra la relació d'entrevistes realitzades.

Taula 2. Entrevistes realitzades

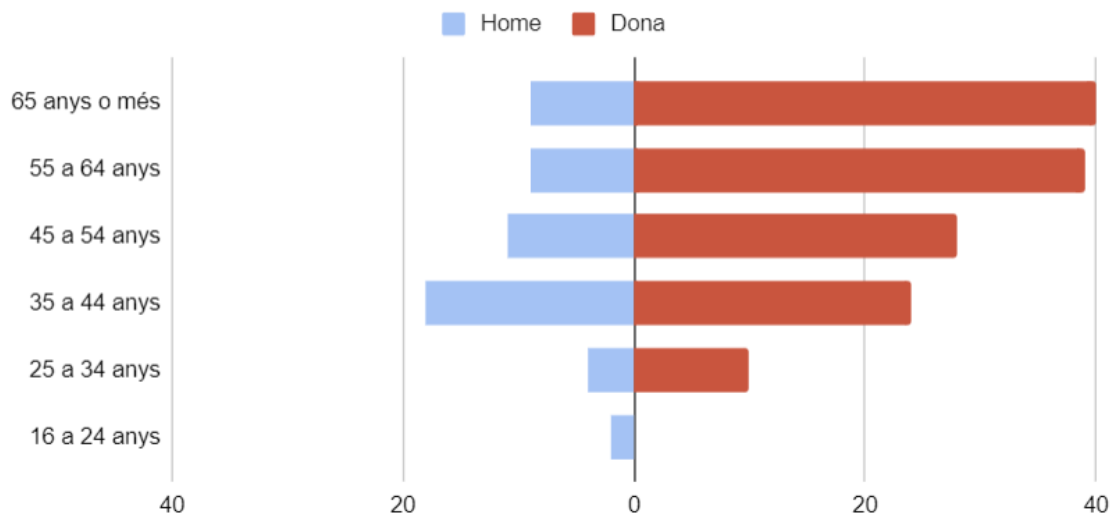
Codi	Data	Òrgan	Àrea/Departament	Nom
E01	30/03	Coordinació CFL	Centre de Formació del Laberint	Andrea de Llobet
E02	24/04	Gerència MASU	Ecologia Urbana – Medi Ambient i Serveis Urbans	Montse Rivero
E03	30/04	MASU – Programa Biodiversitat	Programa de Biodiversitat	Marga Parés
E04	07/05	Parcs i Jardins	Direcció de Serveis Tècnics / Conservació	Izaskun Martí
E05	02/06	Ecologia Urbana	Àrea de Comunicació EU	Mònica Beneyto
E11	03/06	Alumnat CFL	Associació Amics CFL	Victòria Cascante, Eduard Castro, Jordi Vidal
E06	05/06	CFL	Formadors CFL	Xavier Segalà i Daniel Vilana
E07	08/06	Parcs i Jardins	Parcs i Jardins – Formació Interna	Ramón Jiménez
E08	10/06	Parcs i Jardins	Parcs i Jardins – Recursos Humans	Dani Carulla
E09	18/06	CFL	Equip administratiu CFL	Mónica Rodríguez
E10	01/07	CFL	Responsable de la Biblioteca i Equip tècnic CFL	Roser Duran, Cristina Ortiz
E12	17/07	Ecologia Urbana	Àrea d'Estratègia i Cultura de la Sostenibilitat	Helena Barracó
E13	31/07	Parcs i Jardins	Gerència	Frederic Ximeno i Francesc Jiménez Gusi

Qüestionaris individuals:

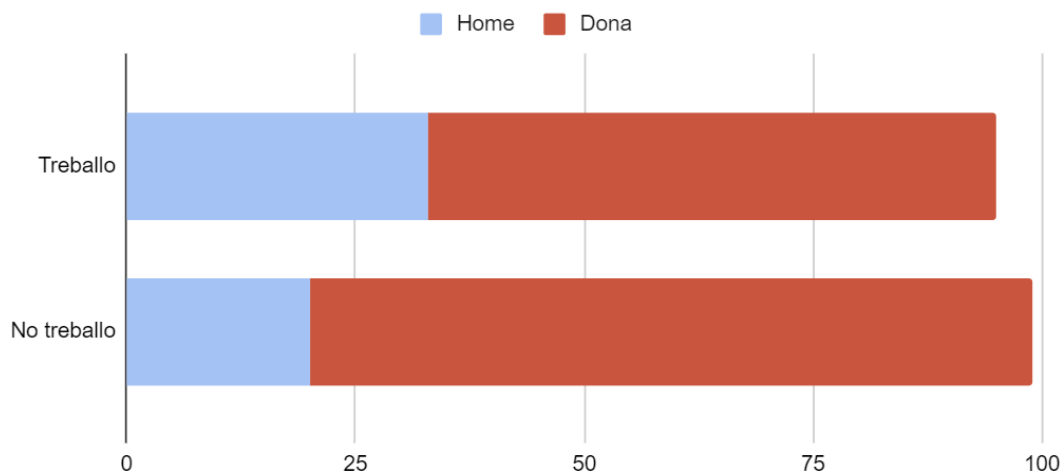
Durant el mes de juliol de 2020 i durant tres setmanes es va activar un qüestionari en línia, disponible tant per a alumnes i ex-alumnes (ciutadania) com per a professorat i personal tècnic del CFL o de Parcs i Jardins (tècnic). Dins el primer grup s'han obtingut 199 respostes i dins el segon, 24.

Figura 1. Evolució temporal de les respostes al qüestionari individual

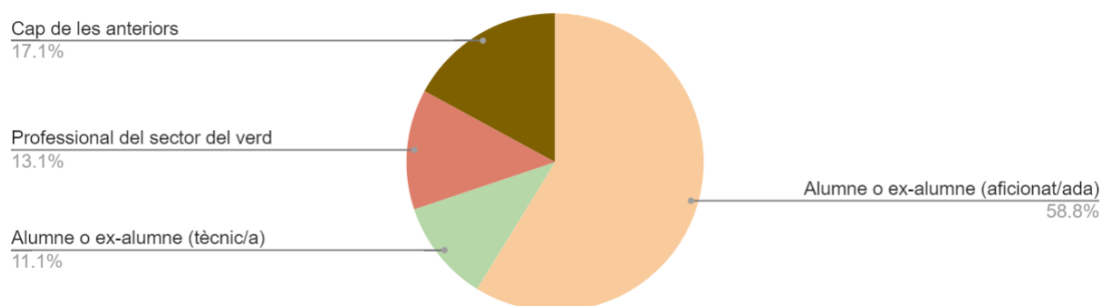
Els dos pics de respostes que es poden observar corresponen a l'inici del qüestionari (el dilluns 6 de juliol) i a un recordatori que es va fer el 20 de juliol, quan es va fer una pròrroga del qüestionari d'una setmana.

Figura 2. Piràmide poblacional de les respostes (qüestionari dirigit a la ciutadania, n=199)

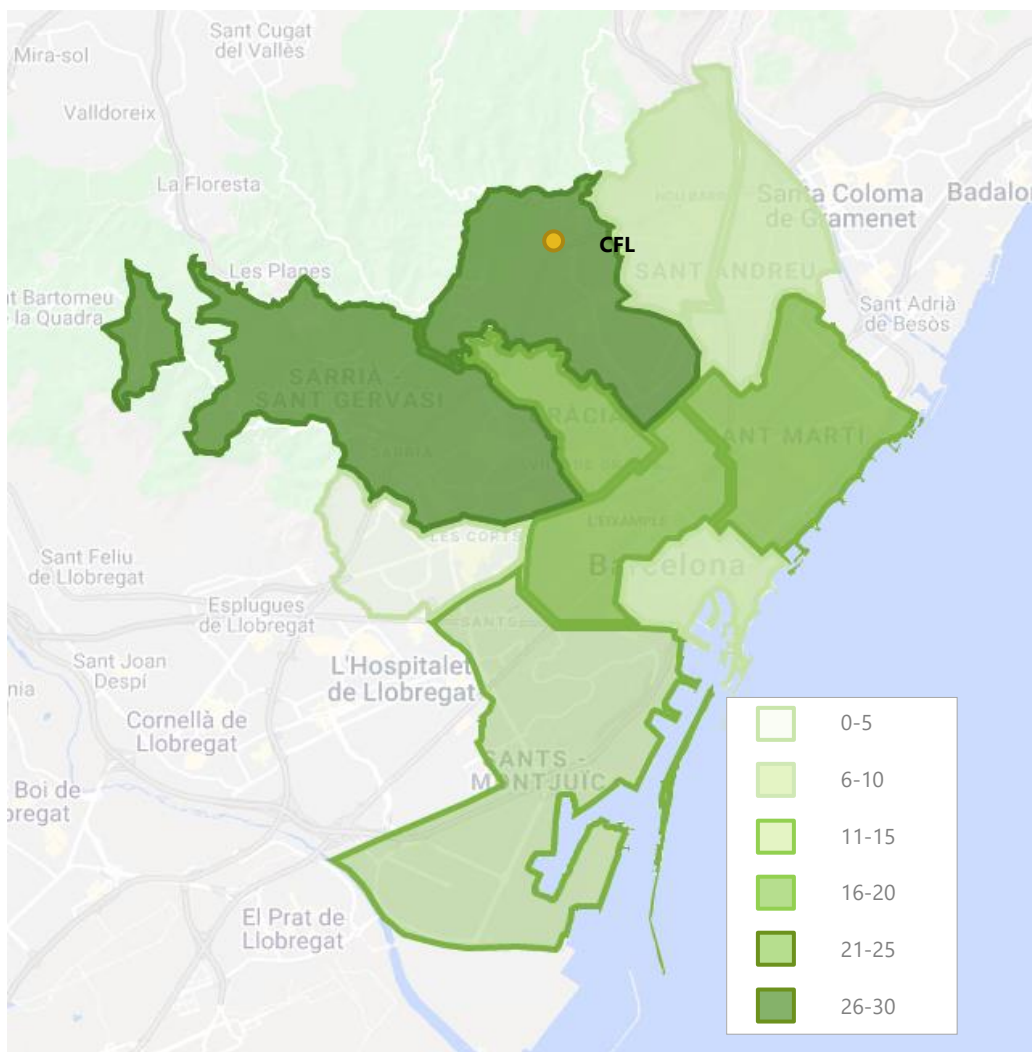
Gairebé el 73% de les persones que han respost el qüestionari han estat dones, i aproximadament $\frac{3}{4}$ parts del total de persones són majors de 45 anys; el grup més nombrós d'homes és de 35 a 44 anys, mentre que el de dones es troba als 65 o més.

Figura 3. Distribució de les respostes en funció de si es treballa o no (segregat)

Les persones que no treballen superen a les que sí que ho fan tan sols per 5, i mentre que la majoria dels homes treballen, amb les dones passa a la inversa.

Figura 4. Relació amb el Centre de Formació del Laberint

Més de la meitat de les respostes pertanyen a alumnes o ex-alumnes del centre. Igualment, el 51% dels participants coneixen des de fa més de 5 anys el centre i aproximadament un terç ha participat en més de 5 cursos.

Mapa 1. Distribució de les respostes del qüestionari ciutadà per districtes (Barcelona)

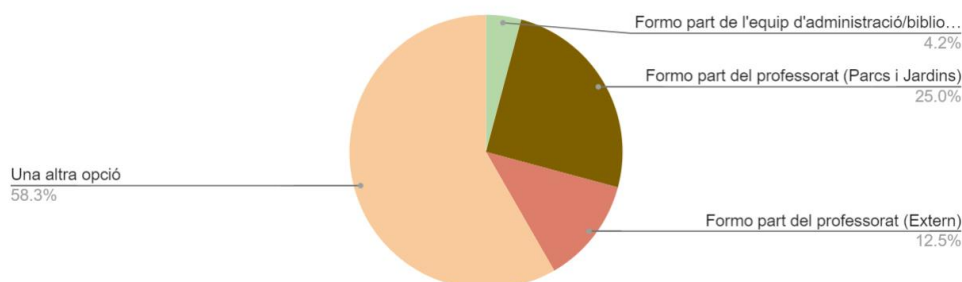
Pel que fa al lloc de residència de les persones que han respost, els districtes amb major nombre de respostes han estat Sarrià-Sant Gervasi i Horta-Guinardó, que són dos dels més pròxims a la ubicació del centre. En canvi, hi ha molt poques respostes de les Corts i de districtes tan propers al CFL com Nou Barris i Sant Andreu.

Així mateix, hi ha una gran quantitat de respostes de fora de la ciutat. Per exemple, hi ha 7 respostes de Sant Cugat del Vallès, més que les rebudes de les Corts, i comparables amb Sant Andreu i Nou Barris. També s'han rebut força respostes de Badalona, Girona, Vilanova i la Geltrú i l'Hospitalet de Llobregat.

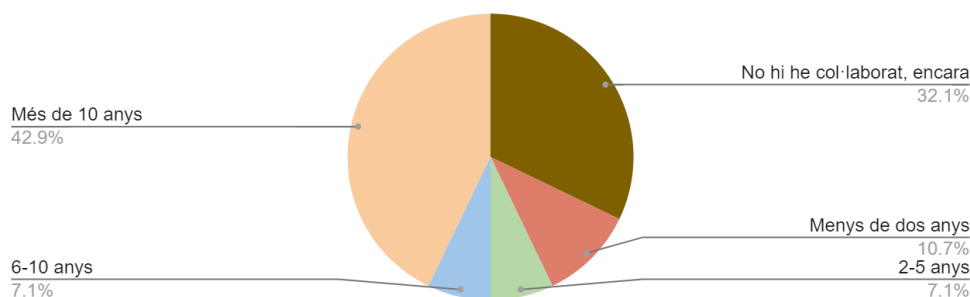
Aquesta distribució es correspon, amb certa lògica, amb la distribució territorial de les persones inscrites a la base de dades del Centre de Formació del Laberint, ja que el qüestionari es va adreçar a través d'aquesta base de dades.

Figura 5. Perfil de tècnics que han respòs el qüestionari

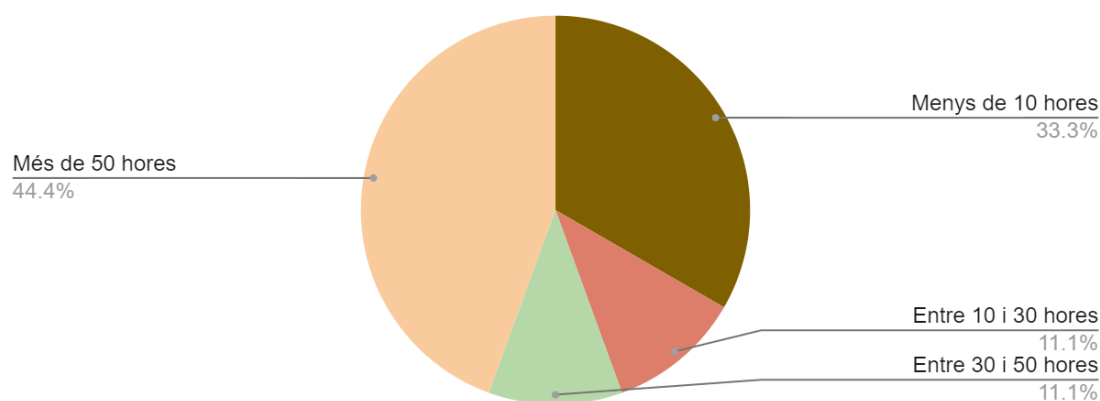
Perfil de tècnic



Pel que fa al perfil de tècnic, el que predomina a les respostes no encaixa amb cap dels determinats dins el qüestionari, així que 'Una altra opció' és la resposta més quantiosa –la majoria són treballadors/es de Parcs i Jardins, però altres brigades-.

Figura 6. Tècnics segons els anys de col·laboració amb el CFL

En la mateixa línia que la ciutadania, els tècnics que més han respost han estat els que coneixen el centre des de fa més anys i, pel que fa a la formació, els que fan més hores anuals (més de 50 hores/any).

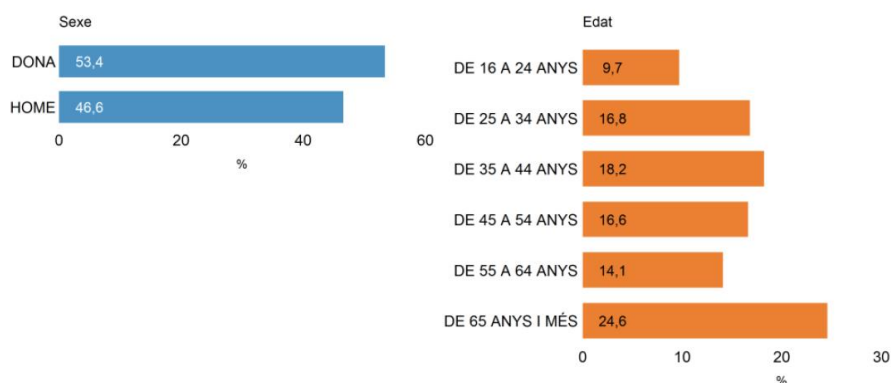
Figura 7. Tècnics segons les hores anuals de formació al CFL

Enquesta Òmnibus Municipal:

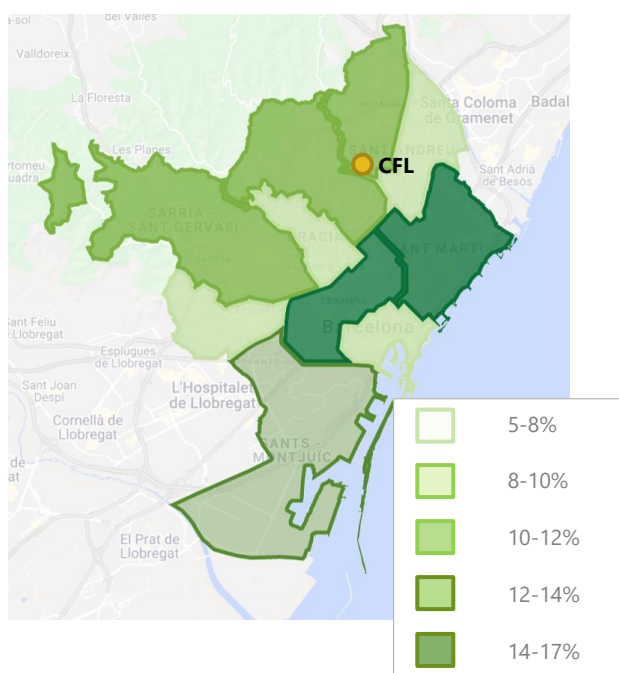
L'Oficina Municipal de Dades del Departament d'Estudis d'Opinió de l'Ajuntament va impulsar, durant la primera meitat de juny de 2020, l'Enquesta Òmnibus Municipal, on va incorporar, a petició de Parcs i Jardins, una bateria de preguntes equivalents a les del qüestionari individual descrit més amunt.

Entre el 2 i el 17 de juny de 2020 es van realitzar 1.000 entrevistes a la població de Barcelona de 16 anys i més, amb un mostreig aleatori estratificat. Els estrats es van formar per l'encreuament del territori amb el sexe i amb l'edat dels ciutadans. Es van aplicar quotes per a cadascun dels estrats i es van establir quotes marginals per districte municipal i una altra per a persones en situació d'atur.

Figura 8. Sexe i edat de les persones que van respondre l'Enquesta Òmnibus Municipal

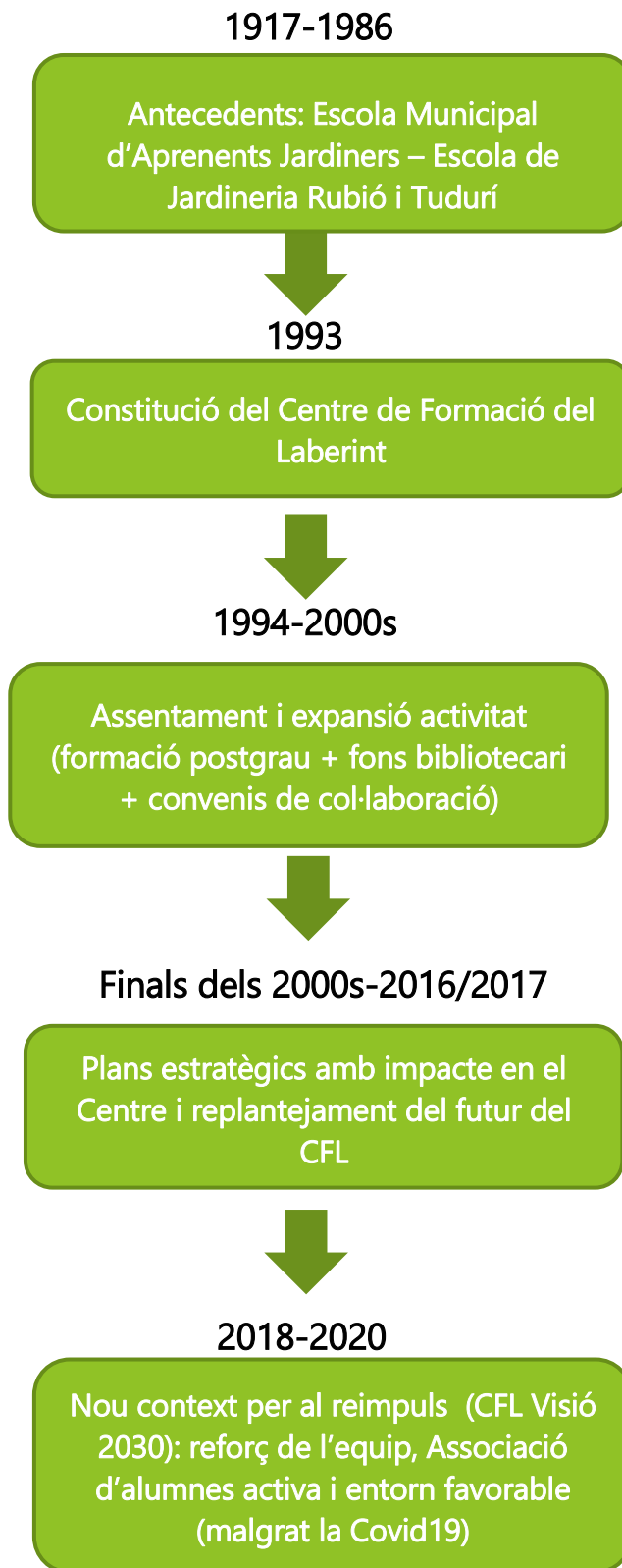


Mapa 2. Distribució de les respostes de l'Enquesta Òmnibus Municipal ciutadà per districtes



ANTECEDENTS, SITUACIÓ, TENDÈNCIES I REPTES CLAU DEL CENTRE

ORIGEN I EVOLUCIÓ DEL CENTRE: LA FLETXA DEL TEMPS



1917-1986**ANTECEDENTS: ESCOLA MUNICIPAL D'APRENENTS JARDINERS – ESCOLA DE JARDINERIA RUBIÓ I TUDURÍ**

- L'any 1917 l'arquitecte i paisatgista Nicolau Maria Rubió i Tudurí (1891-1981) va guanyar el concurs per dirigir el servei de Parcs i Jardins de Barcelona.
- L'any 1933 es va fundar l'Escola Municipal d'Aprenents Jardineros: L'Escola tenia l'objectiu d'oferir formació en jardineria per proveir de jardineros i jardineres el servei municipal de Parcs i Jardins de la ciutat.
- L'any 1947 van néixer els cursos per a persones aficionades, i un grup d'alumnes va decidir fundar l'Associació d'Amics dels Jardins, una entitat encara viva avui dia i reconeguda el 1998 amb la Creu de Sant Jordi.
- L'any 1986, la Generalitat de Catalunya va equiparar el programa d'estudis de tres cursos de tècnic especialista en jardineria de l'escola amb la formació professional de segon grau.

1993**CREACIÓ DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT D'HORTA**

- El CFL es va crear el 1993 per l'Institut Municipal de Parcs i Jardins per acollir cursos d'aficionats a la Jardineria (des de 1947 es feien a l'Escola de Jardineria) i desenvolupar formació contínua per a professionals d'ajuntaments i empreses.
- Catàleg inicial:
 - Cursos per a aficionats.
 - Cursos tècnics a empreses i ajuntaments (fets 100% amb tècnics de Parcs i Jardins).

1994-2000**ASSENTAMENT I EXPANSIÓ ACTIVITAT (FORMACIÓ POSTGRAU + FONS BIBLIOTECARI + CONVENIS DE COL·LABORACIÓ)**

- A principi del 1994 es va obrir una nova via de formació adreçada al col·lectiu de professionals i tècnics del sector de la jardineria i del paisatgisme.
- Amb l'ampliació de la formació, l'oferta es va dividir en cursos de llarga durada i monogràfics per a persones aficionades i tècniques.
- L'any 1990 el fons bibliogràfic de Parcs i Jardins, que es trobava a l'Escola Rubió i Tudurí, tenia uns 2.800 volums i 50 revistes especialitzades.
- En el curs 2000-2001 una part del fons bibliogràfic de l'Escola Rubió i Tudurí va passar a formar part del Centre de Formació del Laberint. L'any 2002 es van habilitar les antigues cavallerisses del Palau d'Alfarràs on es va traslladar el fons definitivament.
- L'automatització d'aquest fons l'any 2003 va implicar formar part del Catàleg col·lectiu de les Biblioteques de l'Ajuntament de Barcelona i de les universitats de Catalunya.
- Es va realitzar formació conjunta amb Les Heures (UB): postgrau de Gestió dels Espais Verds amb elevada assistència de personal de Parcs i Jardins.
- Es disposa de convenis de col·laboració amb entitats del sector: AEPJP, Escola d'Art Floral i APEVC.

FINALS DELS 2000s-2016/2017**PLANS ESTRATÈGICS AMB IMPACTE EN EL CENTRE I REPLANTEJAMENT DEL FUTUR DEL CFL****2009: Pla del verd i de la biodiversitat 2020**

- El Centre passa a ser identificat com a estratègic per a la divulgació de la jardineria a la ciutadania (cursos i tallers), la transferència de coneixement als professionals del sector, i com un espai de reflexió i debat entorn a les polítiques del verd i la biodiversitat.

2011: Pla Estratègic per alinear el Centre amb les necessitats del Pla del Verd i de la Biodiversitat i de la formació del sector

- Es redacta un Pla Estratègic , amb les següents línies estratègiques:
 - Ampliar l'oferta de formació i recursos per millorar les capacitats dels ciutadans i professionals del verd.
 - Oferir un programa d'activitats i de formació destinat a millora el coneixement de la jardineria
 - Establir canals de comunicació, promoció i difusió del centre de Formació del Laberint i les seves activitats
 - Establir i executar estratègies de treball en xarxa amb els diferents actors del verd urbà
- La cartera d'accions formatives s'estructura en cursos adaptats i especialitzats (a empreses) i en cursos adreçats a ciutadania i una línia social.
- En el període 2011 i 2015 es van fer altres treballs de diagnosi i anàlisi estratègica del Centre.

2015-2016: Inici de la digitalització del Centre

- Durant el curs 2015-2016 es va dur a terme la digitalització del Centre per a la inscripció d'alumnes (2015-2016), a través d'una plataforma web.

2016-2017: Estudi de viabilitat del centre

- Es va realitzar un estudi de viabilitat que recomanava el trasllat de la formació per a persones aficionades als centres cívics.
- Un grup d'alumnes va reivindicar-ne la continuïtat. I, poc temps després, naixia l'Associació d'Amics del Centre de Formació del Laberint (AACFL).
- Finalment, el CFL va mantenir la seva continuïtat al parc del Laberint.

2018-2020

NOU CONTEXT PER A UN NOU IMPULS: NOU EQUIP, ASSOCIACIÓ D'ALUMNES ACTIVA I ENTORN FAVORABLE

2018: 25è aniversari del Centre de Formació del Laberint

Reforç de l'equip i associació d'alumnes activa

- L'any 2018 el Centre compta amb una nova coordinadora a temps complert – el lloc estava cobert des de 2012 a temps parcial- i ha començat a assentar el seu equip de cara a l'inici d'una nova etapa pel Centre. Entre 2012 i 2018 ocupen el càrrec persones amb alta ocupació de la jornada com a docents i coordinació.
- Així mateix, l'Associació d'Amics del Centre de Formació del Laberint es manté activa i esdevé un dels grans pilars sobre els quals es construeix la comunitat educativa del Centre. L'any 2018 es van constituir legalment.

Context que pot ser favorable per al Centre de Formació del Laberint (tot i la incertesa generada per la Covid19)

- Durant els darrers anys han emergit i s'han posicionat amb més força a l'agenda els aspectes vinculats amb la sostenibilitat. Aquest fet significa una oportunitat per al Centre per reposicionar-se com un actor municipal clau en aquest àmbit.
- Més endavant es realitza un breu resum de les Estratègies relacionades, però entre aquestes cal destacar, la declaració d'Emergència Climàtica, el Programa executiu Mans al Verd (com a estratègia municipal amb impacte directe en el Centre) i l'Agenda 2030-Objectius de Desenvolupament Sostenible (com a agenda macro a nivell mundial).
- La greu crisi causada per la pandèmia Covid19, tot i que pot reorientar les prioritats de les polítiques públiques, pot propiciar també un context en el qual guanyin més rellevància els criteris de sostenibilitat. Les polítiques per reduir els contagis pot incidir en els cursos presencials (especialment per a gent gran), fent més necessària la formació a distància o altres fórmules de baix risc de contagi. Tot i això, resulta fonamental refermar el paper del Centre com a espai de socialització i generació de comunitat.

DADES DE SITUACIÓ

CURSOS – ALUMNAT

Dades generals d'alumnat i cursos (dades del curs 2019-2020)

El CFL ha tingut durant el curs 2019-2020 un total de 552 alumnes. El Centre té un percentatge elevat pel que fa a la reiteració de matrícules per part d'un mateix alumne, situant-se la ràtio alumne/inscripcions en l'1,89. Això significa que, de mitjana, un mateix alumne fa dos cursos anuals al CFL.

Taula 3. Dades generals d'alumnat del Centre de Formació del Laberint.

Resum d'alumnes totals	
Total	552
Ràtio places finals / alumne	1,57
Ràtio alumne / inscripcions	1,89

El gruix de les inscripcions del CFL es troba en el marc dels cursos monogràfics. A continuació trobem els de llarga durada i els tècnics, amb xifres molt similars. Finalment, amb dades molt allunyades apareixen els d'empreses. No obstant, en termes relatius destaquen els cursos de llarga durada amb un total de 27 inscripcions per curs.

Taula 4. Cursos i inscripcions per tipologia de curs.

	Nombre cursos	Inscripcions totals	Inscripcions per curs	Places ofertades	Places ofertades per curs	Places finals	Places finals per curs
Llarga durada	11	297	27,0	308	28,00	253	23,0
Monogràfics	24	444	18,5	516	21,50	354	14,8
Tècnics	15	267	17,8	265	17,67	222	14,8
Empreses	3	40	13,3	47	15,67	40	13,3
Total	53	1048	19,77	1136	21,43	869	16,4

Hores anuals de formació

Els cursos de llarga durada són també els que ocupen el gruix de la docència del CFL en termes d'hores lectives amb una xifra de 87,73 hores per curs, front una franja que se situa entre les 17,65 i les 23,33 per a la resta de cursos.

Taula 5. Hores de docència per curs

	Hores	Hores per curs
Llarga durada	965	87,73
Monogràfics	423,5	17,65
Tècnics	246,5	16,43
Empreses	70	23,33
Total	1705	32,17

Variabilitat en les places finals dels cursos

La variabilitat del CFL pel que fa a les places finals dels cursos és elevada. A títol indicatiu trobem com el curs amb més places va tenir-ne 50, davant de les 7 del curs amb menys places finals.

Taula 6. Variabilitat en les places finals dels cursos

	Destinatari
Curs amb més places finals	50 Afeccionats
Curs amb menys places finals	7 Tècnics
Cursos per sobre de la mitjana	24
Cursos per sota de la mitjana	29

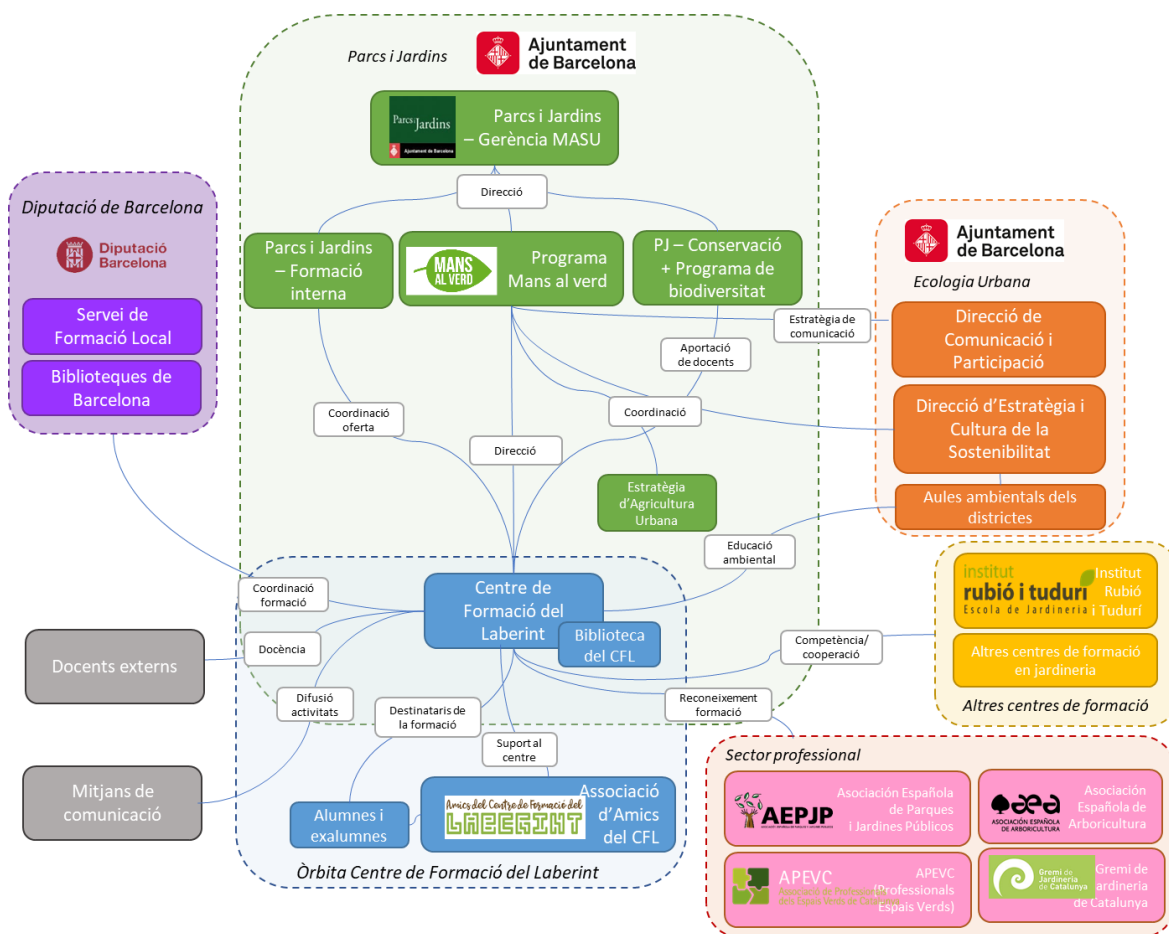
Públics del Centre de Formació del Laberint

El Centre de Formació del Laberint interactua amb una gran quantitat de públics i agents, tan públics com privats.

El diagrama de valor que es presenta a continuació identifica les relacions del CFL amb el seu entorn. El diagrama mostra com el Centre de Formació i la biblioteca interactuen activament amb una gran quantitat d'agents, estructurats en diverses òrbites: l'àmbit municipal (Parcs i Jardins, Ecologia Urbana), l'àmbit professional (centres de formació, associacions de professionals), l'àmbit del col·lectiu d'alumnes i exalumnes del centre...

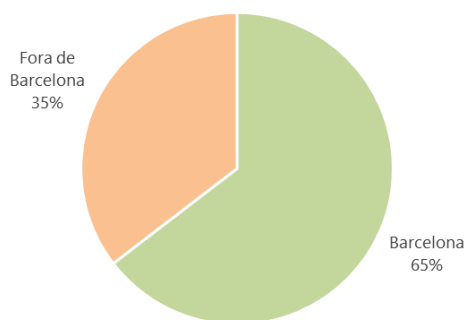
Amb cada un d'aquests col·lectius, el CFL aporta o rep serveis i funcions que contribueixen al seu funcionament i donen sentit a la seva missió.

Figura 9. Diagrama de valor del Centre de Formació del Laberint



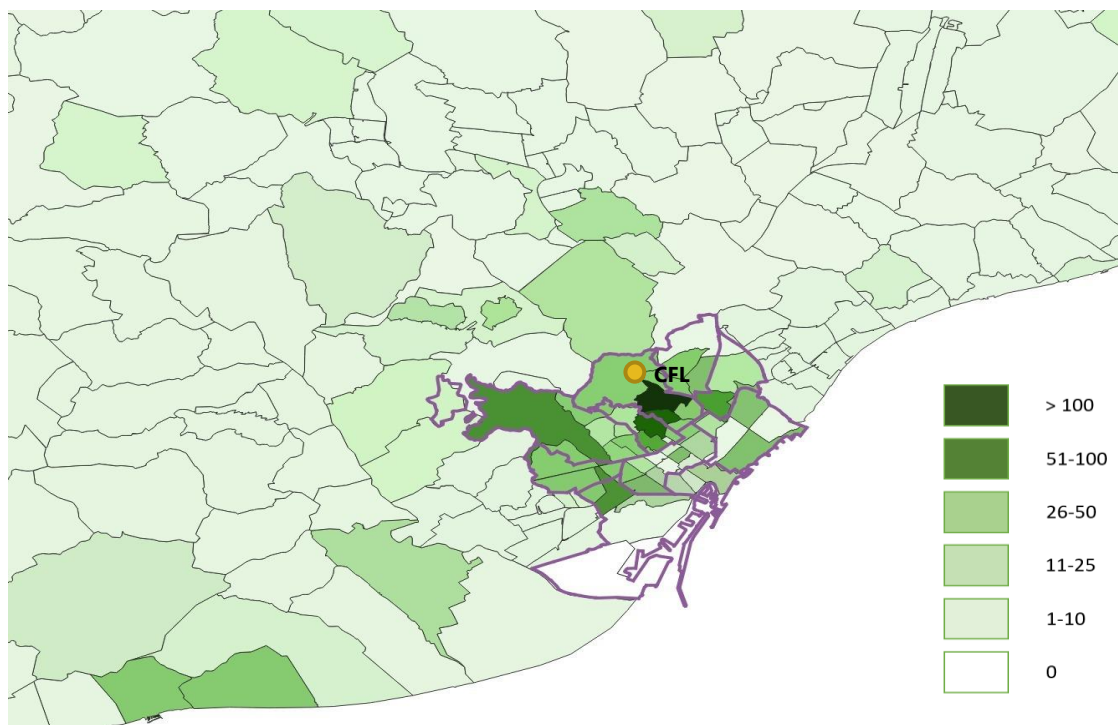
Pel que fa als públics destinataris de l'activitat del CFL, a partir de l'anàlisi dels codis postals de les persones que figuren a la base de dades del Centre de Formació del Laberint, es comprova que dues terceres parts de les persones a la base de dades són de Barcelona.

Figura 10. Origen territorial de les persones de la base de dades del CFL



Tanmateix, no és gens menyspreable la quantitat de persones que provenen d'altres municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona, especialment del Vallès (Sant Cugat, Barberà, Cerdanyola) i del Baix Llobregat (Sant Boi, Castelldefels). Aquesta presència d'alumnes d'altres municipis reforça la rellevància del CFL com a equipament d'interès metropolità.

Mapa 3. Distribució de les persones de la base de dades del CFL, segons codi postal



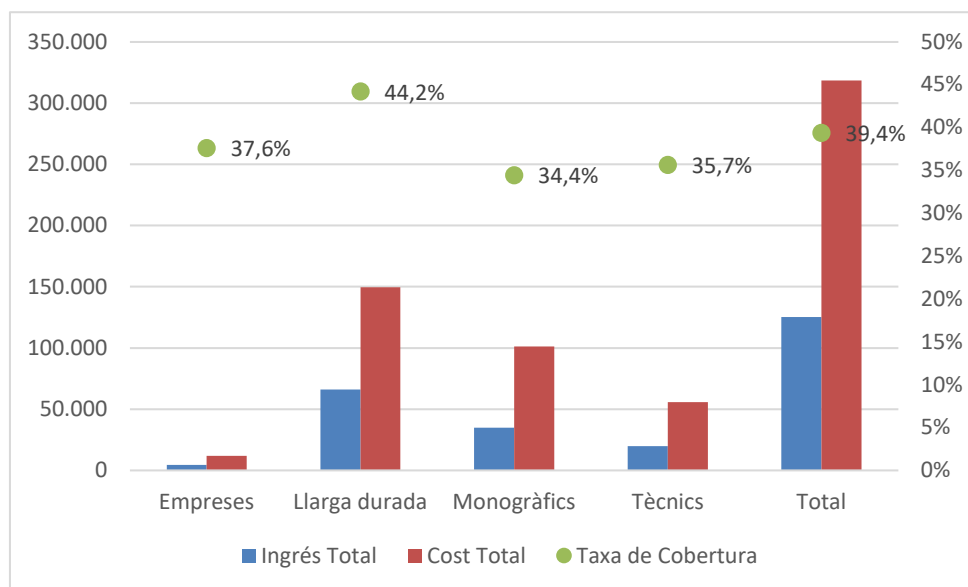
DADES ECONÒMIQUES

El CFL ha tingut durant el curs 2019-2020 uns costos totals que ascendeixen a 318.370,87 euros i uns ingressos de 125.314,90 euros. Aquestes xifres comporten una taxa de cobertura global que se situa lleugerament per sota del 40%. Només els cursos de llarga durada se situen per sobre d'aquesta xifra amb una taxa de cobertura del 44,2%.

Taula 7. Distribució de costos, ingressos i taxa de cobertura segons tipus de curs (2019-2020)

Tipologia Curs	Ingrés Total	Cost Total	Taxa de Cobertura
Empreses	4.480,00	11.918,96	37,59%
Llarga durada	66.146,01	149.625,71	44,21%
Monogràfics	34.846,86	101.174,76	34,44%
Tècnics	19.842,03	55.651,44	35,65%
Total	125.314,90	318.370,87	39,36%

Figura 11. Distribució de costos, ingressos i taxa de cobertura segons tipus de curs (2019-2020)



* Les dades econòmiques emprades són estimatives, degut a la COVID 19.

ANÀLISI DE CASOS DE L'ENTORN

L'exercici de **benchmarking** ha analitzat les estratègies d'altres centres de formació de jardineria i jardins botànics de l'àmbit internacional, tant públics com privats. **S'han identificat 21 centres**, 8 dins el territori català, 8 a nivell estatal i 5 a l'estranger (veure figura següent i annex), dels quals 7 es detallen a continuació.

Figura 12. Bones pràctiques analitzades a nivell català, estatal i mundial



INSTITUT RUBIÓ I TUDURÍ: UN CENTRE AMB HISTÒRIA

L'**Institut Rubió i Tudurí** (Barcelona) té els seus orígens l'any 1933, llavors s'anomenava Escola Municipal d'Aprenents Jardiners, i creat per Nicolau M. Rubió i Tudurí (arquitecte paisatgista). Es tracta d'un centre **pioner** a nivell estatal, ja que durant molts anys va ser l'únic centre de formació en horticultura ornamental i jardineria.

Actualment és un centre de **referència** a nivell estatal pel que fa a la **Formació Professional** del sector de la jardineria, el paisatgisme i el viverisme, oferint tres Cicles Formatius (1 de Grau Mitjà i 2 de Grau Superior), un Programa de Formació i Inserció, i un Itinerari Formatiu Específic. L'Institut va originar la creació del Centre de Formació del Laberint, per canalitzar la formació a aficionats.

JARDIARTE: FORMACIÓ EN LÍNIA

L'Escola Europea de Jardineria i Paisatgisme **JARDIARTE** (seus a Màlaga, Madrid i Terrassa) ofereix un ventall molt ampli de cursos, orientats tant a aficionats com a tècnics i professionals de sector. S'imparteixen cursos presencials, semi-presencials i **online**. Aquests darrers estan enfocats tant a professionals del sector com a persones aficionades i els cursos van des de monogràfics de 30 hores fins a màsters de 10 mesos.

La formació està dividida en 21 àrees diferents, totes elles dins la **jardineria** i el **paisatgisme** (en aquest centre no es realitza formació d'horticultura). Els cursos online es duen a terme al llarg de tot l'any i no tenen **horaris** establerts: es comença quan l'alumne s'inscriu i es gestiona les hores com creu convenient. En acabar el temari es fa un **examen** que cal superar per obtenir un diploma.

AEPJP: OBSERVATORI DEL VERD URBÀ

L'Associació Espanyola de Parcs i Jardins Públics (**AEPJP**) conforma, a nivell nacional, el major **aglutinador** de professionals i estudiosos del **verd** urbà.

Entre moltes de les activitats que duen a terme trobem el congrés anual **PARJAP**, que es convoca des de fa 47 anys -cada edició en una ciutat espanyola diferent-, on es fan diferents jornades, taules rodones i activitats al voltant del

sector i, com a iniciativa a destacar, es planta un **Arbre Commemoratiu** per a simbolitzar les arrels que l'associació va formant al llarg del territori.

BROOKLIN BOTANIC GARDEN: CURSOS PER A TOTES LES EDATS

El jardí botànic de Brooklyn, el **Brooklyn Botanic Garden** (BBG, Nova York) ofereix un ventall molt ampli de cursos per a tots els perfils de públic i totes les edats, des d'infants de 2 a 17 anys, fins a famílies i adults. També ofereix un certificat en horticultura per al públic més interessat en desenvolupar-se professionalment, i cursos dirigits a comunitats i col·lectius per a la promoció del verd al districte de Brooklyn. Els cursos per a adults estan estructurats en set categories: art (dibuix, fotografia...), disseny floral, alimentació, jardineria, natura, benestar i certificat en horticultura.

El BBG ofereix també altres activitats i recursos de sensibilització de la ciutadania. Per exemple, compta amb una col·lecció d'imatges històriques de la primera meitat del segle XX -el BBG obre les portes el 1911-. Les **fotografies** documenten molts àmbits del jardí i de la jardineria duts a terme en aquella època: el creixement i desenvolupament de les plantes, esdeveniments del sector, activitats educatives per a infants i adults, exposicions, recerca científica...

AEA I AEPJP: LA REVISTA COM A VEHICLE DE COMUNICACIÓ

Tant l'Associació Espanyola d'Arboricultura (**AEA**) com l'**AEPJP** tenen una **revista** amb publicacions periòdiques del seu respectiu sector.

Pel que fa a l'AEPJP publiquen, 4 vegades a l'any, la "**Revista PARJAP**", on es tracten tot tipus de continguts sobre la gestió i el manteniment de jardins, parcs i zones verdes en general. La revista va dirigida als **socis** i, sobretot, a un públic tècnic o professional; les noves edicions són exclusives per als socis, mentre que les d'anys anteriors es troben disponibles **en línia** per a qualsevol usuari.

L'AEA publica "**La cultura del Árbol**", 3 vegades a l'any. Una revista que tracta sobre l'arboricultura i les seves disciplines, l'estat actual d'aquesta i els seus avenços. Igual que l'anterior, és una publicació exclusiva per a **socis** i va dirigida a professionals del sector. Però, a diferència de la Revista PARJAP, aquesta disposa de totes les edicions **online** igualment **exclusives** per a socis (cal mencionar que durant l'estat d'alarma espanyol s'ha obert l'accés general a alguns volums).

ROYAL HORTICULTURAL SOCIETY: APROPANT EL SECTOR A DIFERENTS PÚBLICS

La **Royal Horticultural Society** (Londres) està en funcionament des de l'any 1804 i, actualment, compta amb més de mig milió de membres. Entre els múltiples projectes o programes que duen a terme es troba la "RHS Campaign for **School Gardening**", a través de la qual es pretén difondre i potenciar la jardineria i l'horticultura als més **joves** del país. Dins aquesta campanya hi trobem des de cursos (tant a alumnes com a professors) que es poden realitzar als jardins de l'organització, competicions i premis, visites guiades, projectes anuals sobre planificació de jardins i àrees verdes, etcètera.

Una altre faceta a destacar és l'apartat dedicat, dins la seva pàgina web, als **consells** de jardineria i horticultura **online**. Aquests tracten sobre cultivar plantes, cultivar aliments, com crear el teu hort, què fer cada mes, malalties i plagues, i fins i tot tenen una app per ajudar als usuaris a cuidar les seves plantes.

FUNDACIÓ D'ESTUDIS SUPERIORS D'OLOT: PROGRAMA DE FORMACIÓ EN JARDINERIA I PAISATGISME

La **Fundació d'Estudis Superiors d'Olot** (la Garrotxa) ofereix un catàleg de cursos tècnics de jardineria i paisatgisme, tractant continguts de catàcter avançat com la gestió i la valoració del risc de trencament dels arbres en entorns urbans, la direcció d'obra en paisatgeisme i jardineria, o sobre els nous protocols de poda.

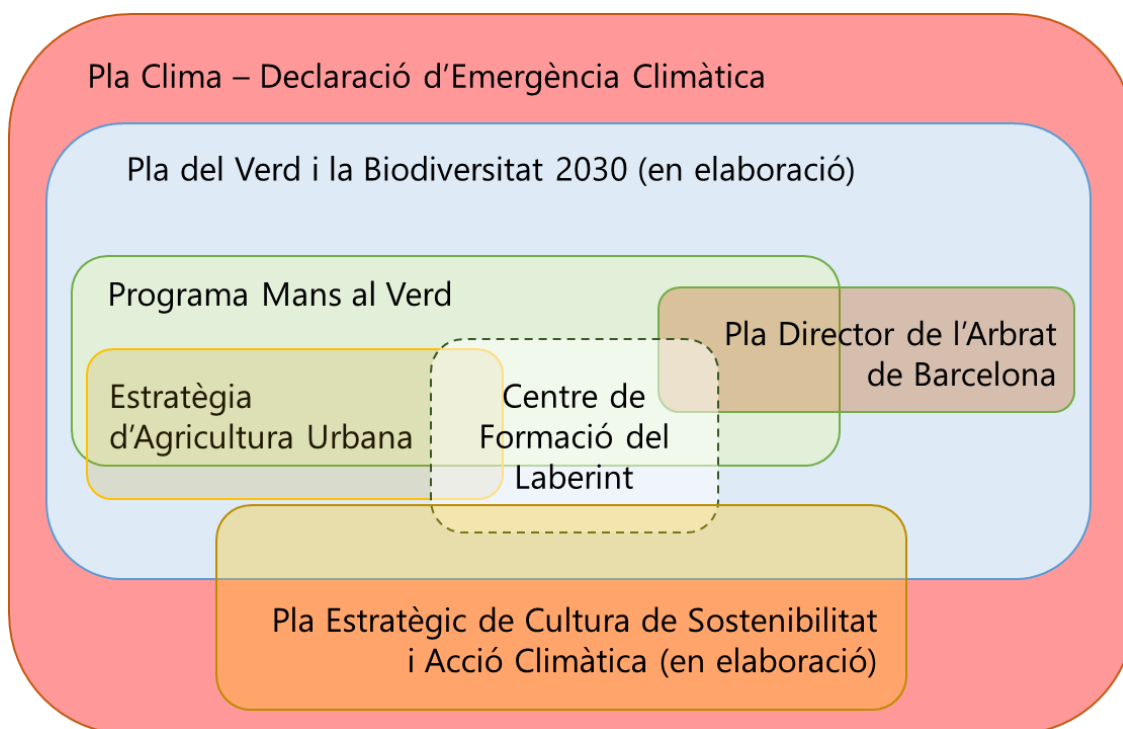
El programa de formació en jardineria i paisatgisme està coorganitzat entre el Consorci Sigma de Medi Ambient i Salut Pública de la Garrotxa, l'Institut La Garrotxa i la Fundació d'Estudis Superiors d'Olot. Els socis de l'Associació Espanyola d'Arboricultura es poden beneficiar de descomptes del 10%, i l'import dels cursos és bonificable mitjançant la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, sempre que es compti amb crèdit suficient.

ESTRATÈGIES MUNICIPALS RELACIONADES

El Centre de Formació del Laberint implica a molts actors diversos de l'Ajuntament de Barcelona, i també s'incardina amb la resta de plans i programes que desenvolupa l'Ajuntament en relació amb el verd i la biodiversitat, alguns dels quals ja s'estan executant en aquests moments, i d'altres estan en procés d'elaboració o de revisió.

Així, el Centre de Formació del Laberint s'incorpora al sistema d'estratègies, plans i programes que tenen per objectiu contribuir al verd de la ciutat, en línia amb el Pla del Verd i la Biodiversitat i també les directrius del Pla Clima i de la Declaració d'Emergència Climàtica. A continuació es representa un esquema de la relació del CFL amb tots aquests plans:

Figura 13. Esquema de l'encaix del Centre de Formació del Laberint amb estratègies municipals relacionades amb el verd.



A continuació es detallen els programes i estratègies municipals relacionades amb el verd i la biodiversitat a Barcelona, i quina aportació pot fer-hi el Centre de Formació del Laberint.

Document	Pla del Verd i la Biodiversitat 2020	Any	2013
Descripció	<p>És l'instrument estratègic que planifica a llarg termini les actuacions per aconseguir una infraestructura ecològica que sigui un recurs que ofereixi un màxim de serveis a una ciutat on natura i urbs interactuïn i es potenciïn.</p> <p>Recentment, s'ha iniciat el procés de revisió del Pla, amb l'horitzó 2030.</p>		
Aportació del CFL	<p>El Pla preveu, dins de la línia 8 (difondre el coneixement del verd i de la biodiversitat i els seus valors, potenciant la formació), "potenciar el CFL com a plataforma per difondre els jardins i la jardineria" (acció 8.4). Concretament, el pla proposa Posicionar el CFL com a referent i aglutinador de la formació tècnica en verd i jardineria a Barcelona, ampliant l'oferta de formació i recursos per millorar les capacitats dels ciutadans i dels professionals del verd, oferint un programa d'activitats i de formació destinat a millorar el coneixement de la jardineria, i establint canals de comunicació, promoció i difusió del centre i de les seves activitats.</p>		

Document	Mesura de Govern d'Impuls de la infraestructura verda	Any	2017
Descripció	<p>És un document de concreció del Pla del Verd i la Biodiversitat, i té tres objectius principals: l'increment de la infraestructura verda al servei de la salut de la ciutadania, la millora de la infraestructura verda per obtenir més serveis i la implicació de la ciutadania en l'increment del verd i de la biodiversitat.</p>		
Aportació del CFL	<p>El CFL contribueix a la línia de treball 3 d'aquesta estratègia, que pretén implicar la ciutadania en l'increment i millora de la infraestructura verda, i concretament accions com la 3.4 (Fomentar el verd privat mitjançant la promoció d'horts, i de balcons, terrasses, terrats, cobertes, murs i patis enjardinats), i la 3.6 (Estendre el coneixement de la natura urbana i el valor de la seva conservació).</p>		

Document	Pla Director de l'Arbrat 2017-2037	Any	2018
Descripció	És el document estratègic municipal que defineix la visió, els objectius, les línies estratègiques i les accions en relació amb la planificació, gestió i conservació del patrimoni arbrat, tant públic com privat, del terme municipal de Barcelona.		
Aportació del CFL	El pla conté una acció dirigida a fomentar el coneixement de l'arbrat (2.3 – Impulsar projectes d'educació sobre l'arbrat als centres educatius i a la ciutadania en general) i una altra dirigida a incorporar la ciutadania en la gestió de l'arbrat (3.3. – Impulsar i acompanyar projectes d'implicació de la ciutadania).		

Document	Estratègia d'Agricultura Urbana	Any	2019
Descripció	Té la missió d'estendre la cultura agrícola a la ciutat de Barcelona facilitant l'apropament de la ciutadania als horts urbans i donant suport a les iniciatives ciutadanes d'agricultura urbana.		
Aportació del CFL	Una de les accions de l'Estratègia és la C8: Oferir programes de formació per a usuaris i col·lectius. L'acció proposa formar diversos sectors (educació especial, serveis socials, serveis sanitaris...) sobre les possibilitats educatives i terapèutiques de l'agricultura urbana, crear una oferta formativa per als casals de la gent gran, i fomentar l'impuls de l'agricultura domèstica.		

Document	Pla Clima (2018-2030) i Declaració d'Emergència Climàtica de Barcelona	Any	2018-2020
Descripció	Es declara l'emergència climàtica per augmentar l'ambició i establir els mecanismes i instruments necessaris per descarbonitzar l'economia i arribar, el 2050, a ser neutres en carboni. La declaració determina, entre d'altres, que cal augmentar 1m ² de verd per habitant i crear nous espais per a jardins i horts comunitaris, i per a la biodiversitat.		
Aportació del CFL	El Pla Clima proposa (acció 16.13) consolidar una xarxa d'equipaments d'educació ambiental a tots els districtes de la ciutat com a vectors d'informació i formació.		

Document	Programa executiu Mans al Verd	Any	2020
Descripció	Programa marc que engloba totes les iniciatives per implicar la ciutadania i els agents econòmics i socials de Barcelona en la cura del verd i la biodiversitat de la ciutat.		
Aportació del CFL	<p>El CFL s'alinea plenament amb el Mans al Verd, i hi contribueix amb les accions següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferir formació a la ciutadania en matèria de Mans al Verd - Donar suport al servei d'assessorament al Verd - Participar a les trobades del grup de treball de Mans al Verd - Oferir formació a la brigada de Mans al Verd en matèria d'implicació ciutadana en la cura del verd. 		

Document	Pla Estratègic de Cultura de Sostenibilitat i Acció Climàtica	Any	En elaboració
Descripció	La Direcció d'Estratègia i Cultura de Sostenibilitat (Gerència d'Ecologia Urbana) està elaborant el seu pla estratègic per als propers 10 anys, en matèria d'educació ambiental, implicació ciutadana (xarxa Barcelona + Sostenible), i de recursos i activitats per a la ciutadania.		
Aportació del CFL	El CFL pot coordinar-se amb les aules ambientals dels districtes, amb el programa d'educació ambiental i amb el programa Escoles + Sostenibles, per dissenyar conjuntament programes i itineraris formatius relacionats amb la jardineria i la gestió del verd.		

RESULTATS DELS QÜESTIONARIS PARTICIPATIUS

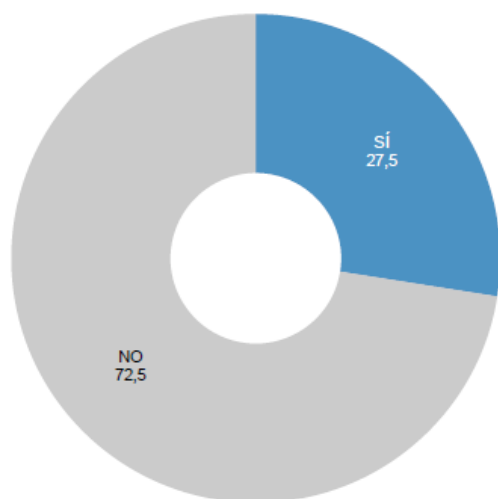
A continuació es presenten els resultats dels tres tipus de qüestionaris que s'han difós en relació amb el Pla Estratègic del CFL:

- Enquesta Òmnibus Municipal (1.000 respostes)
- Qüestionari ciutadà en línia (199 respostes)
- Qüestionari tècnic en línia (24 respostes)

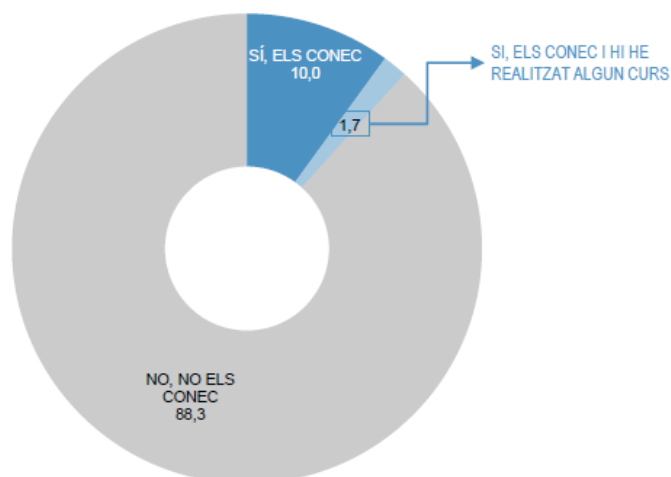
L'Enquesta Òmnibus Municipal contenia quatre preguntes que no figuraven en la resta de qüestionaris, respecte el coneixement del CFL, de la Biblioteca del Centre i dels cursos i activitats del CFL. Per la resta de qüestions, estaven presents en tots tres tipus de qüestionaris, de manera que és interessant copsar les diferències segons el perfil de qui responia cada qüestionari.

Per començar, un 27,5% de les persones enquestades per l'Enquesta Òmnibus Municipal afirma saber que l'Ajuntament de Barcelona ofereix cursos de jardineria, horticultura i biodiversitat. També un 11,7% coneix en concret els cursos de jardineria i paisatge del centre de formació del Laberint d'Horta, d'aquestes l'1,7% n'ha fet algun.

Figura 14. Coneixement de l'oferta de cursos de jardineria a Barcelona (% , n=1.000)

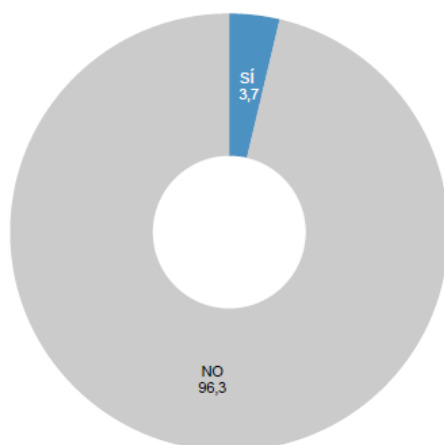


Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Figura 15. Coneixement dels cursos de jardineria del CFL (% , n=1.000)

Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

En canvi, la biblioteca pública especialitzada en jardineria de l'Institut Municipal de Parcs i Jardins és coneguda per només el 3,7% de la població de Barcelona.

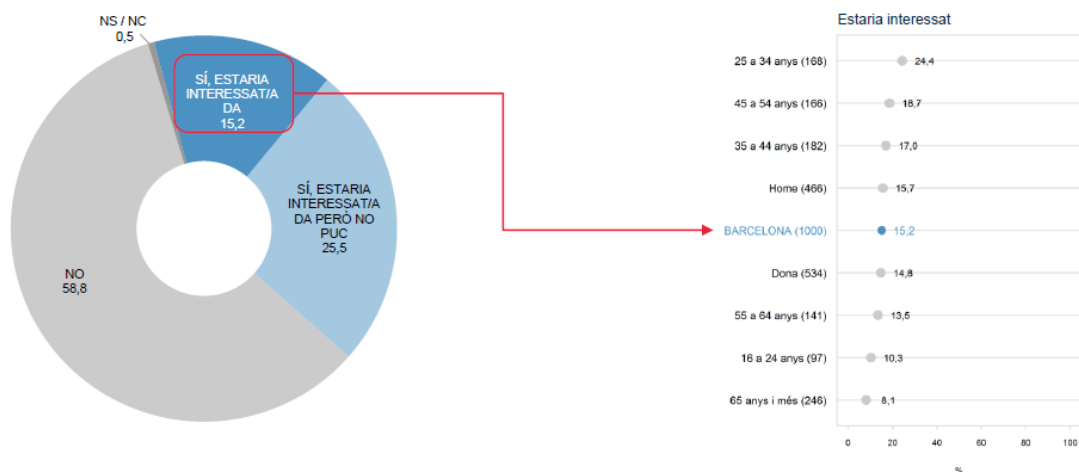
Figura 16. Coneixement de la Biblioteca del CFL (% , n=1.000)

Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Preguntades per si estarien interessades a fer un curs sobre jardineria, horticultura i natura urbana, un 40,7% respon afirmativament, però d'aquests un 25,5%, tot i l'interès, no pot fer-los i el 15,2% sí que diu que en faria. Estan més disposades a fer aquest tipus de cursos les persones del tram d'edat de 25 a 34 anys. Les més grans, de 65 anys i més, mostren un menor interès amb un 8,1%.

La predisposició a fer aquests cursos no registra diferències entre dones i homes.

Figura 17. Interès en cursos de jardineria, horticultura i biodiversitat (% , n=1.000)



Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Figura 18. Tipus de formació preferida segons l'equipament, qüestionari ciutadà

Preferència de tipus de formació

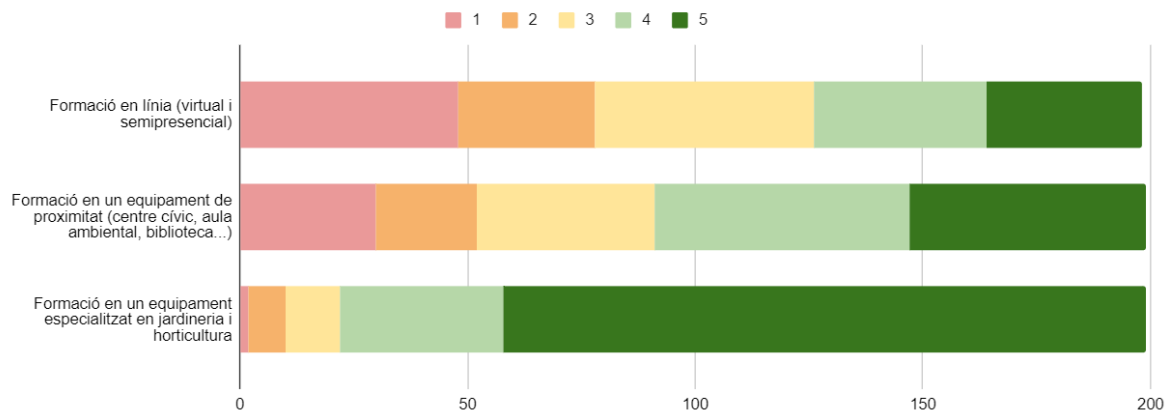
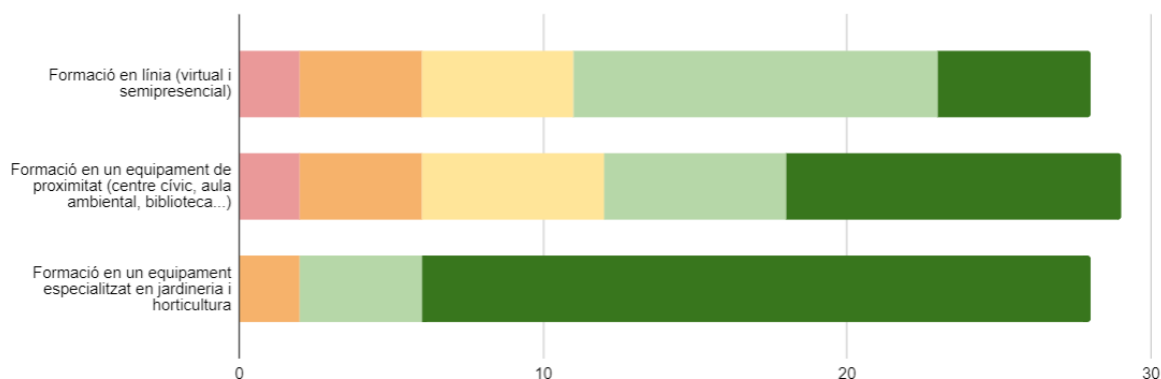
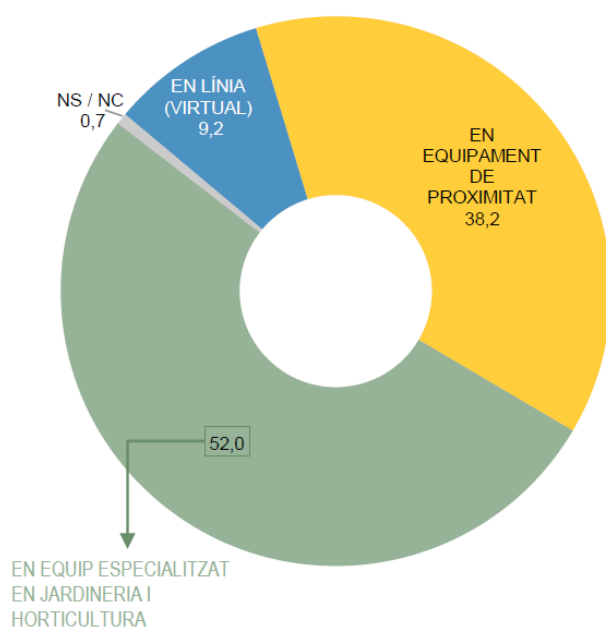


Figura 19. Tipus de formació preferida segons l'equipament, qüestionari tècnic



Pel que fa al tipus de formació preferit, en tots els qüestionaris la preferència de format és clarament la d'un centre especialitzat, tal com ja és el Centre de Formació del Laberint. Tot i així, cal remarcar que la formació en equipaments de proximitat també és una proposta popular. Només per a les persones que van respondre el qüestionari tècnic, les classes en línia serien la segona opció més votada, mentre que per a la resta (qüestionari ciutadà i Enquesta Òmnibus), aquesta seria una opció marginal.

Figura 20. Tipus de formació preferida segons l'equipament, Enquesta Òmnibus Municipal



Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Figura 21. Tipus de formació preferida segons la forma del curs, qüestionari ciutadà

Preferència de tipus de formació

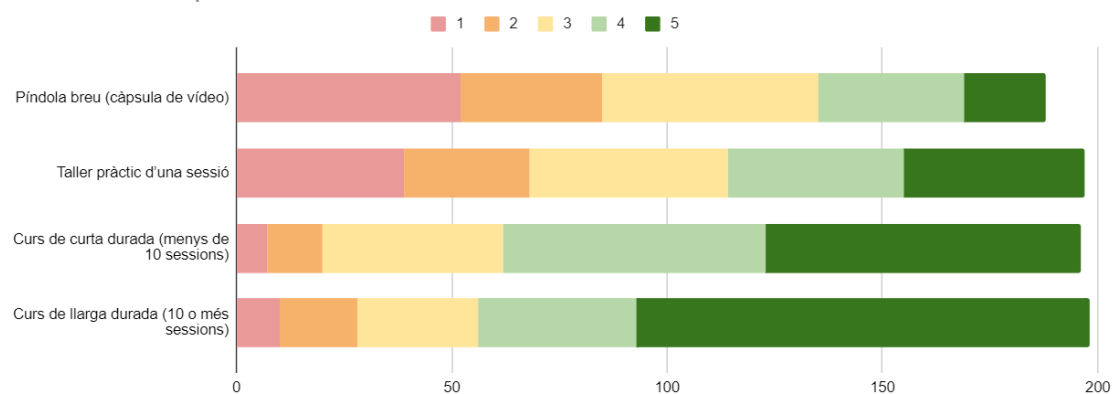
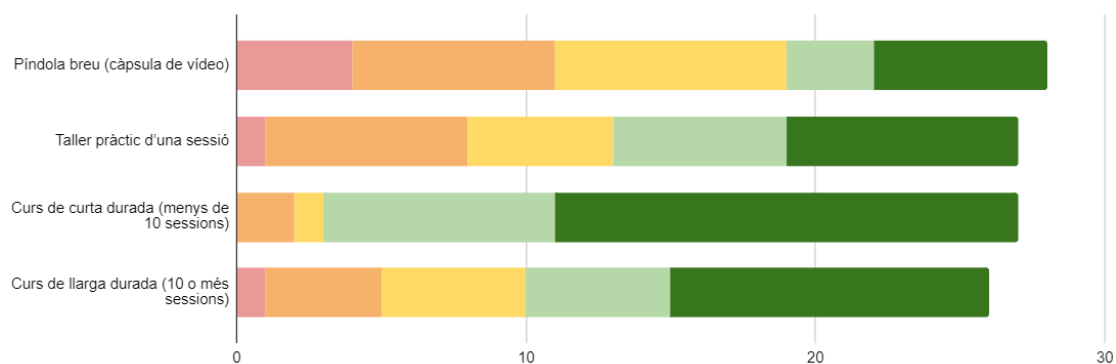
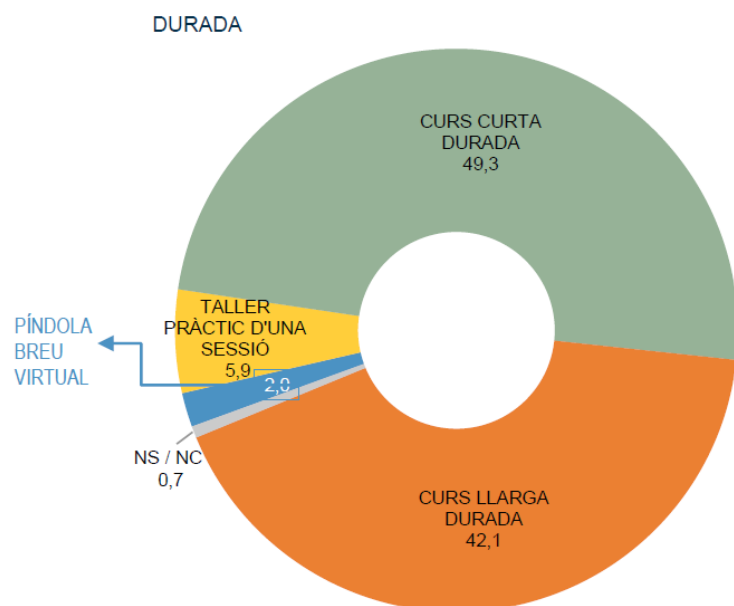
**Figura 22.** Tipus de formació preferida segons la forma del curs, qüestionari tècnic

Figura 23. Tipus de formació preferida segons la forma del curs, Enquesta Òmnibus Municipal

Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Pel que fa a la ciutadania, si es té en compte que aproximadament un 70% dels participants del qüestionari ciutadà han estat o són alumnes del centre, el que podem extreure d'aquests resultats és que el tipus de cursos que s'ofereixen actualment són els preferits i no hi ha un interès exprés per canviar-los. Igualment, encara que la digitalització de la formació no sigui l'opció més popular, més de la meitat dels participants no estarien en desacord en fer-la (en casos puntuals, en cap cas com a substitució de les formacions habituals).

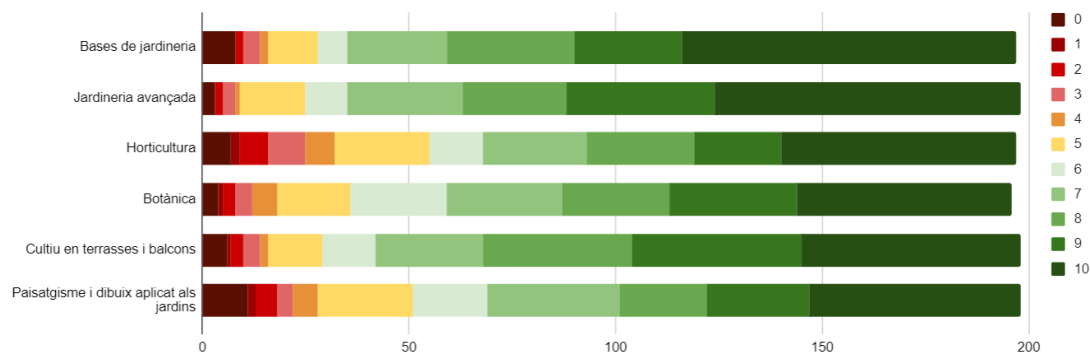
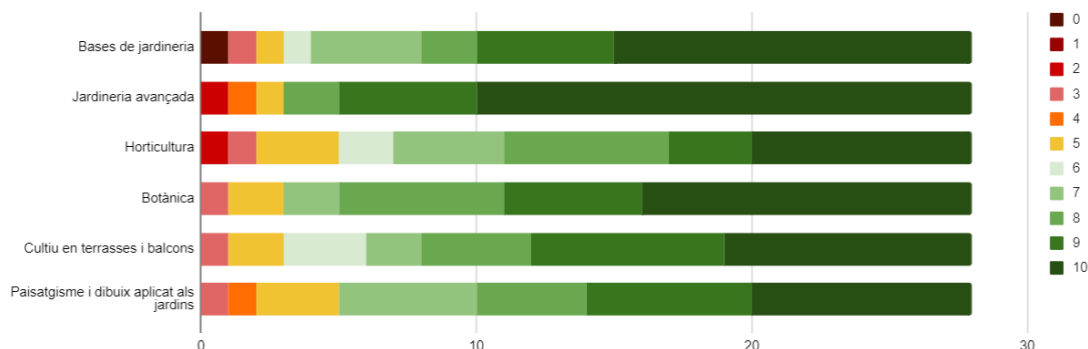
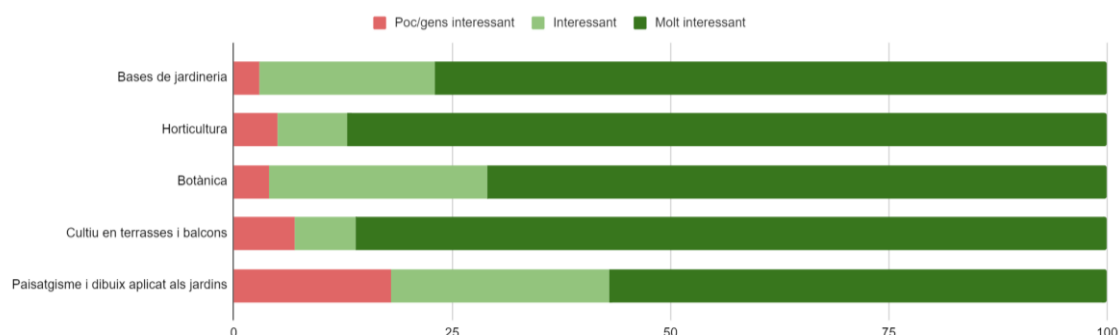
Figura 24. Temàtiques formatives d'interès, respostes de la ciutadania

Figura 25. Temàtiques formatives d'interès, respostes de tècnics**Figura 26.** Temàtiques formatives d'interès, Enquesta Òmnibus Municipal

Font: Enquesta Òmnibus Municipal, juny de 2020

Els àmbits d'interès van en la mateixa línia tant per tècnics com pel que respecta a la ciutadania. Sí que es veu, per això, que mentre la ciutadania prefereix les bases de la jardineria, els tècnics -com era d'esperar- aposten per la jardineria avançada (i la botànica). Les respostes a l'Enquesta Òmnibus Municipal van en la mateixa direcció, tot i que destaca força l'interès pels cursos en cultiu de terrasses i balcons.

El qüestionari també ofería un espai obert per proposar altres temàtiques no recollides en el formulari. En aquest espai obert, algunes persones van proposar temàtiques que ja ofereix actualment el Centre de Formació del Laberint, però també algunes temàtiques noves, com es recull a continuació:

Taula 8. Propostes de temàtiques de cursos (qüestionari en línia)**TEMÀTIQUES JA OFERTADES**

Cultiu de plantes concretes	8
Història dels jardins	7
Jardí vertical	7
Poda	6
Biodiversitat	6
Disseny de jardins	5
Arboricultura	6
Xerojardineria	5
Plantes aromàtiques i medicinals	5
Manteniment i us d'eines i maquinària	3
Reg	2
Art i natura	2
Basses naturalitzades	2
Pedra seca	2
Plantes ruderals i silvestres	3
Sanitat vegetal (plagues i malalties)	3
Plantes aquàtiques	2
Art floral japonès/ikebana	2
Classes pràctiques	2
Floricultura	1
Art floral	1
Crasses	1
Plantes herbàcies	1

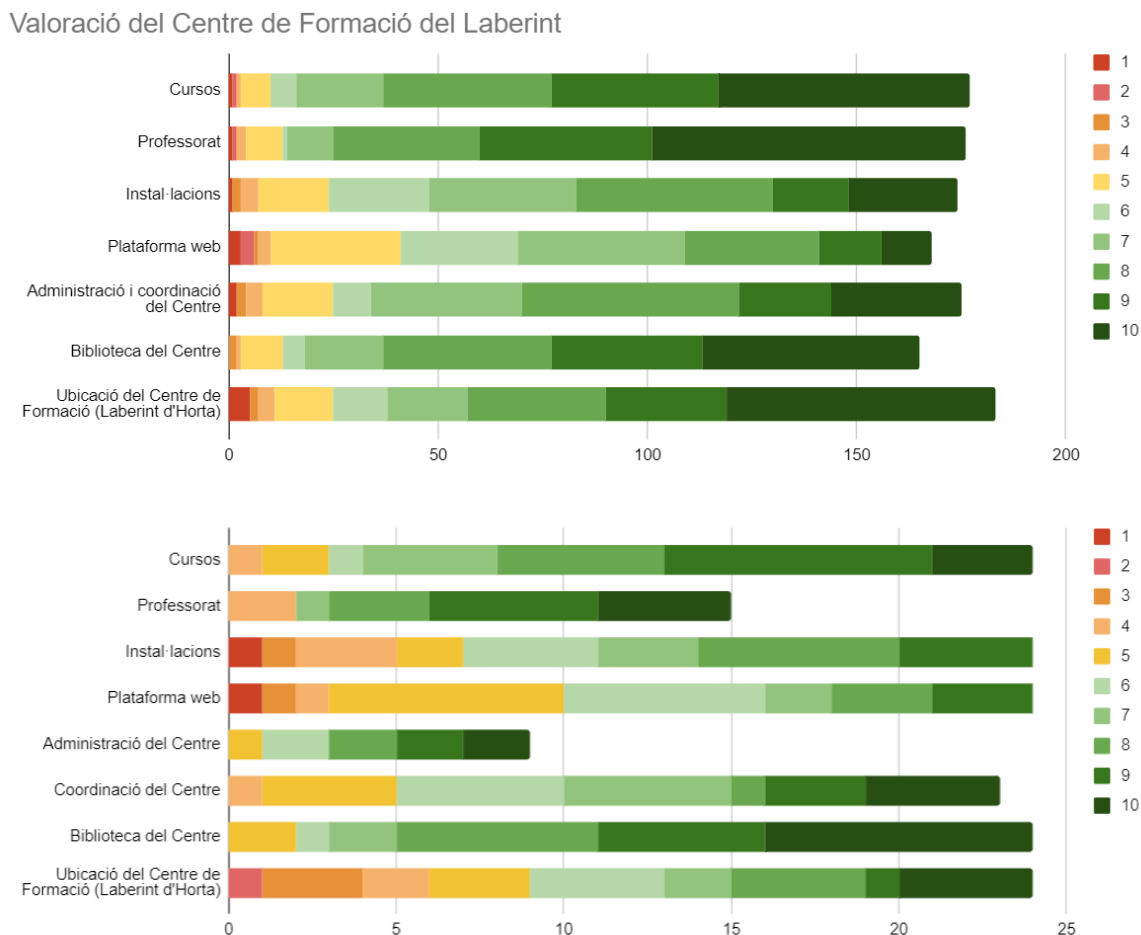
TEMÀTIQUES NOVES

Jardineria ecològica/sostenible	15
Permacultura i agroforesteria	4
Visites a jardins o viviers	4
Ecologia	3
Plantes i clima mediterrani	4
Biodinàmica	2
Naturalització dels espais verds	2
Fauna beneficiosa pel jardí	3
Noves tècniques i materials	3
El jardí amb plantes autòctones	1
Seguiment estacional de jardins	1
Coneixement de fustes	1
Edafologia	1
El verd i la ciutadania	1
Itineraris de plantes silvestres	1
Gestió de projectes de jardineria	1
Extracció d'olis essencials	1

Entre les temàtiques proposades pels participants del qüestionari, gairebé dos terços són cursos o àmbits de formació que es duen a terme o s'han ofert al Centre de Formació del Laberint en algun moment, per tant, no hauria de ser difícil recuperar-los o continuar-los.

Pel que fa a temàtiques innovadores, tant la ciutadania com els tècnics van en la mateixa direcció, i aquesta és la de la sostenibilitat. Hi ha una quantitat significativa de propostes sobre jardineria ecològica o sostenible i permacultura.

Figura 27. Valoració dels diferents aspectes del CFL, respostes de la ciutadania i de tècnics, respectivament



Més de la meitat dels participants del qüestionari dirigit a la ciutadania han valorat el Centre de Formació del Laberint amb un 9 o més (dins una escala del 0-10, sent 10 la millor valoració). Amb els tècnics la nota baixa una mica, quedant-se amb les valoracions més votades entre el 6 i el 8. Igualment, entre els dos perfils, les qüestions més ben valorades han estat els cursos, el professorat i la biblioteca; les que han sortit més mal parades han sigut la plataforma web i les instal·lacions. També remarcar que la valoració més polaritzada recau en la ubicació del centre.

Pel que respecta a les propostes de millora, ciutadania i tècnics segueixen anant amb la mateixa tendència. Les propostes es poden agrupar en 6 conceptes:

Taula 9. Propostes de millora del Centre de Formació del Laberint

CURSOS	INSTAL.	PROFESS.	HORARIS	UBICACIÓ	DIFUSIÓ
Ampliació del catàleg de cursos i innovació.	Rehabilitació / restauració de l'edifici del Palau d'Alfarràs.	Contractació d'un professor/a fixe.	Més flexibilitat d'horaris, ja que són difícils de compaginar per a la gent que treballa.	Fer la formació en centres més propers.	Fer més difusió perquè el centre sigui conegut a tot Barcelona, i fins i tot Catalunya.
Adaptació dels cursos al nivell que els hi correspon.	Propostes de nous usos de l'espai un cop adaptat.	Ampliar la plantilla de professors.		No canviar perquè és un lloc molt especial.	Vincular els visitants del Parc del Laberint amb el centre.
Cursos més actuals, tirant cap a la sostenibilitat.					Difusió online.
Cursos més llargs.					Col·laboració amb entitats.

Cursos: seguir augmentant el catàleg de cursos i, sobretot seguir innovant. Aquesta innovació, per això, que sigui cap a la sostenibilitat i la cura del medi ambient.

Instal·lacions: cal rehabilitar/restaurar el Palau d'Alfarràs per tal de poder aprofitar més espais que els actuals, per a múltiples usos.

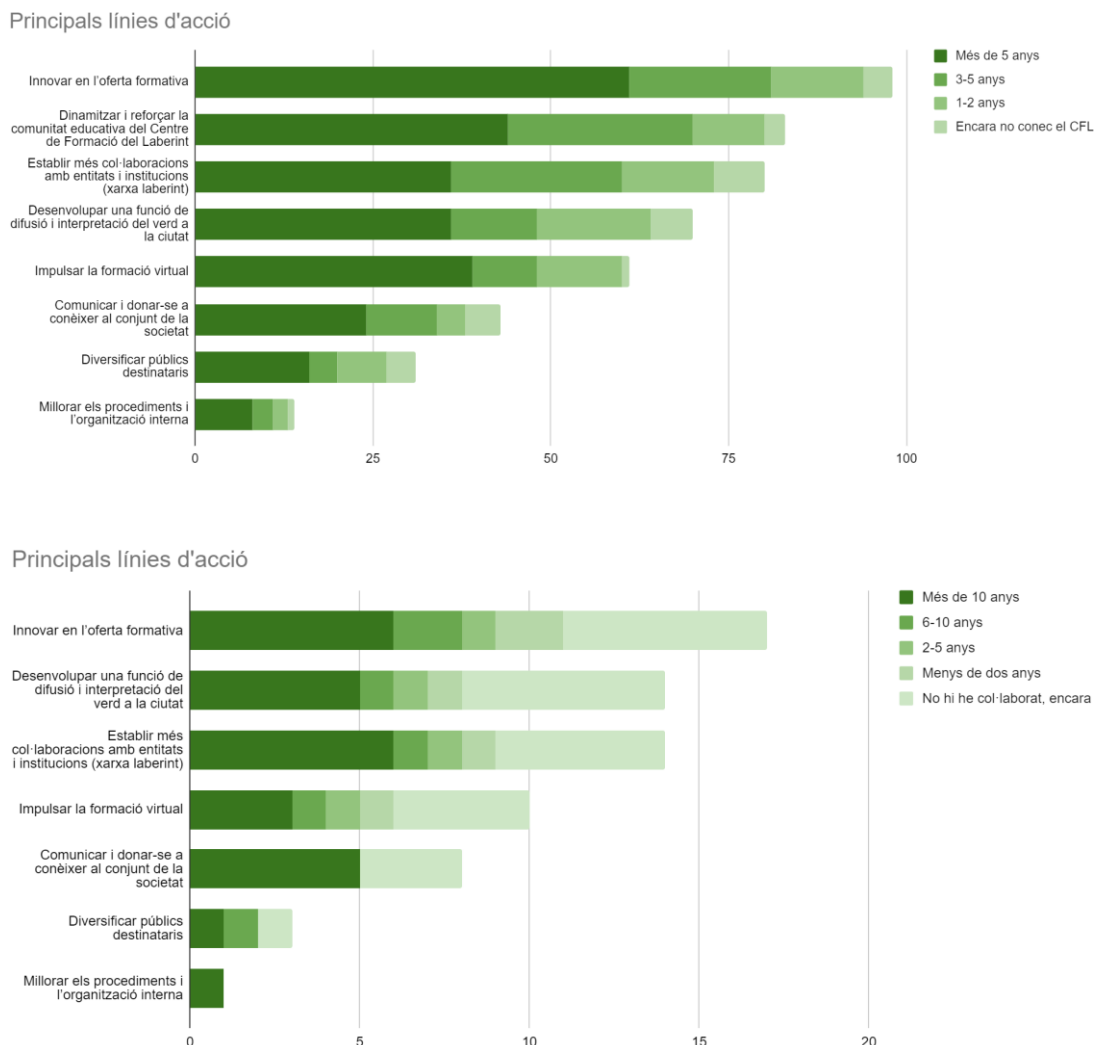
Professorat: augmentar la plantilla de professors i contractar com un professor/a fixe.

Horaris: aquesta proposta ve tan sols de la ciutadania i és la flexibilització dels horaris per a què més gent que treballa pugui accedir a més cursos.

Ubicació: suposa l'opinió més polaritzada, ja que n'hi ha que demanen formacions més a prop de casa i d'altres que consideren que és un lloc massa especial per a canviar-lo.

Difusió: cal que el centre millori la seva difusió i la dels cursos, per tal d'arribar a més gent arreu de Barcelona i Catalunya. Una manera seria online i l'altra a través de col·laborar amb diferents entitats.

Figura 28. Priorització de línies d'acció del Centre de Formació del Laberint, segons antiguitat. Respostes de la ciutadania i de tècnics, respectivament.



Per acabar, les línies d'acció que més interessen són, tant entre la ciutadania com els tècnics, la innovació en l'oferta formativa i la col·laboració amb altres entitats/institucions, mentre que la millora dels procediments i l'organització interna o la diversificació de públics destinataris no es considera tan urgent.

A més a més, el qüestionari permetia formular propostes sobre millores a realitzar al centre. Després d'un procés d'estandardització de les respostes obtingudes, se'n pot extreure les següents propostes:

- Augmentar l'oferta formativa en mode virtual.
- Crear un viver de flora autòctona.
- Realitzar sortides mensuals per aficionats, per anar creant comunitat.
- Realitzar exposicions i xerrades aprofitant l'edifici del Palau.
- Col·laborar amb altres entitats (Associació dels Amics de les Orquídiades, Jardí Botànic de Barcelona...) per establir un orquidiari a la ciutat -a l'estil del de València o Madrid-.
- Una millora per les màquines *vending*. La de cafè, podria tenir opció "sense got" per a qui porti cantimplora/got reutilitzable. La màquina d'aliments, podria tenir productes més saludables, bosses fruits secs naturals, altres begudes com suc de fruita, en comptes de tantes fileres de begudes artificials ensucrades.
- Tenir com a referència centres de formació ubicats en països punters en jardineria urbana.

RESUM D'AVANÇOS, POTENCIALITATS I REPTES A ABORDAR

El present apartat mostra un resum de la valoració qualitativa obtinguda a través de l'anàlisi de documentació, les entrevistes i els qüestionaris realitzats en el marc de l'elaboració d'aquest Pla Estratègic. Les línies estratègiques proposades als capítols següents estan inspirades en aquests avanços, potencialitats i reptes identificats.

Taula 10. Síntesi d'avanços, potencialitats i reptes a abordar

	Avanços / potencialitats	Reptes a abordar
POSICIONAMENT DEL CENTRE	Llarga tradició i reconeixement. Destaca la capacitat per generar comunitat i espais de socialització.	Reforçar la seva contribució a les polítiques municipals de verd i sostenibilitat. Millorar la coordinació i sinèrgies amb altres departaments de l'IMPJB i de l'Ajuntament de Barcelona (Formació interna, Educació ambiental, Departament de desenvolupament, etc. que també impulsen formacions i que les necessitats i recursos són els mateixos en alguns aspectes
ALUMNAT I ASSOCIACIÓ D'AMICS DEL CFL	Associació d'alumnes activa i molt bona valoració dels cursos i docència amb un elevat nivell de recurrència	Diversificació i ampliació dels públics diana als quals s'adreça el Centre
PROFESSORAT I TIPOLOGIA DE CURSOS	Professorat amb àmplia experiència i implicació. Excel·lència en jardineria	Reforçar i consolidar l'equip propi. Diversificació de l'oferta formativa i incidir en la formació amb reconeixement formal.
COMPETITIVITAT DE L'OFERTA FORMATIVA	Cursos amb un preu competitiu	Aconseguir un cert ajust en la taxa de cobertura dels cursos, actualment es troba per sota del 40%
BIBLIOTECA	Fons bibliogràfic de referència especialitzat de l'Ajuntament de Barcelona	Millora del seu abast, major ús de la Biblioteca a nivell social i de les persones que treballen a l'IMPJB.
EQUIP DE GESTIÓ DEL CENTRE	Nova coordinació (2018) i reforç de l'estructura de gestió	Dimensionament de l'equip tenint en compte la nova estratègia de centre
PROCESSOS I FINANÇAMENT	El Centre disposa d'un Pla recent que especifica les línies clau per a la millora dels processos de gestió	Implementació de les millores en la gestió de processos i major incidència en el sistema de control financer
ÚS DE LES NOVES TECNOLOGIES	Introducció d'una plataforma web	Millora de la plataforma web i adaptació a la formació a distància, especialment en l'àmbit professional i davant escenaris com la Covid19
RELACIÓ AMB L'ENTORN	Tradició de relació amb entitats del mateix sector	Establiment d'una xarxa col·laborativa estable amb l'entorn
UBACIÓ I INSTAL·LACIONS	Ubicació a un lloc emblemàtic de Barcelona i ben connectat	Ubicació poc cèntrica. Manteniment elevat, obres pendents i reflexió sobre la possible rehabilitació

AVANÇOS I POTENCIALITATS DEL CENTRE

<p>POSICIONAMENT DEL CENTRE</p> <p>És un centre amb una llarga tradició i reconeixement</p>	<p>Llarga història i tradició a Barcelona pel que fa a formació en l'àmbit de la jardineria. Destaca la seva capacitat per generar comunitat i espais de socialització.</p> <p>Les formacions que realitza el Centre sempre han estat reconegudes i valorades dins del seu sector.</p> <p>El Centre és un referent de la formació en jardineria per a l'Ajuntament de Barcelona, tal com s'esmenta en diversos documents estratègics i programàtics (Pla del Verd i la Biodiversitat, Programa Mans al Verd...).</p>
<p>ALUMNAT</p> <p>Associació d'alumnes activa i molt bona valoració dels cursos i docència amb un elevat nivell de recurrència</p>	<p>El Centre compta amb un teixit d'alumnes i exalumnes compromès i amb llarga història. L'any 2017 l'Associació d'Amics del Centre va reivindicar la seva continuïtat.</p> <p>D'altra banda existeix una elevada fidelitat dels alumnes (recurrència), amb una bona valoració del professorat i dels cursos realitzats, i una relació de confiança per la proximitat entre Centre i alumnat (bona atenció a l'alumnat). Existeix una bona base de dades d'alumnes i exalumnes, que compleix amb la LOPD.</p> <p>L'Associació d'Amics del CFL també valora positivament la diversitat de l'alumnat en edat, origen, experiència, objectius i expectatives, la qual cosa permet unes relacions humanes molt enriquidores. També valora la dinàmica de classes presencials, que permet en els intermedis un intercanvi d'experiències alumne-alumne i alumne-professor molt interessant.</p>
<p>PROFESSORAT I TIPOLOGIA DE CURSOS</p> <p>Professorat amb àmplia experiència i implicació, equip de Parcs i Jardins.</p>	<p>Combinació de professorat propi del Centre, de personal tècnic de Parcs i Jardins i una bossa de professors externs que dona flexibilitat i experiència en formació per afeccionats i tècnics. El professorat és un dels aspectes més ben valorats del Centre de Formació del Laberint.</p> <p>Existeix un catàleg de cursos variat, consolidat i valorat, especialment en l'àmbit de la jardineria, que s'adapta a</p>

Excel·lència en jardineria	diferents perfils d'alumnes.
COMPETITIVITAT DE L'OFERTA FORMATIVA Cursos amb un preu competitiu	El preu dels cursos del Centre està anivellat en relació al d'altres centres privats de formació en jardineria.
BIBLIOTECA Fons bibliogràfic públic de referència i especialitzat	Biblioteca departamental i especialitzada que treballa de manera coordinada amb el SEDAC i les biblioteques de l'Ajuntament de Barcelona. Dóna servei al personal de Parcs i Jardins i a l'àrea d'ecologia urbana de l'Ajuntament, a l'equip docent del CFL, a l'alumnat i a la ciutadania. Fons bibliogràfic de referència i especialitzat consultable al catàleg BCNexplora gestionat pel SEDAC i les biblioteques departamentals de l'Ajuntament de Barcelona.
EQUIP DE GESTIÓ DEL CENTRE Nova coordinació a ple temps (2018) i reforç de l'estructura de gestió	A partir de 2018 s'ha anat reforçant l'equip amb una nova Coordinació a ple temps que portava temps vacant. Així mateix, s'ha començat a reforçar l'equip de gestió.
PROCESSOS I FINANÇAMENT El Centre disposa d'un Pla recent que especifica les línies clau per a la millora dels processos de gestió	L'any 2018 es va elaborar un Pla enfocat a la millora dels processos del Centre. Aquest Pla és encara vigent i apunta tot un conjunt de millores que es poden seguir desplegant al llarg del temps.
ÚS DE LES NOVES TECNOLOGIES	El Centre ha desplegat una plataforma web que pot servir de base per impulsar la digitalització de processos

<p>Introducció d'una plataforma web</p>	<p>administratius i l'activitat docent en línia.</p> <p>La plataforma actual és força limitada. Actualment en revisió, s'espera que permeti millorar els processos administratius, d'inscripció, de comunicació amb el públic i evolucionar cap a un autèntic campus virtual.</p> <p>Aquesta activitat en línia pot ser especialment útil pels cursos adreçats a perfils professionals i per garantir la continuïtat de la docència davant les incerteses generades per la crisi de la Covid19.</p>
<p>RELACIÓ AMB L'ENTORN</p> <p>Tradició de relació amb entitats del mateix sector</p>	<p>Tradició de col·laboració amb entitats del sector.</p> <p>El CFL té una base de dades de correus i un sistema de butlletins.</p> <p>Consolidació de la relació amb l'Associació d'Amics del CFL d'acord amb el conveni signat.</p> <p>L'Associació Espanyola d'Arboricultura reconeix alguns dels cursos que ofereix el CFL.</p> <p>L'any 2019 es va aconseguir que les formacions del centre es puguin incloure dins la formació continua per a professors de la branca agrària.</p>
<p>UBICACIÓ I INSTAL·LACIONS</p> <p>Ubicació a un lloc emblemàtic de Barcelona i ben connectat</p>	<p>El Centre s'ubica en lloc emblemàtic de la ciutat que li atorga personalitat i que és un reclam en si mateix, i que permet fer pràctica i teoria en el mateix lloc.</p> <p>També té una bona connexió en transport públic (Metro L3 – Mundet) i facilitats d'aparcament.</p>

REPTES A ABORDAR PER PART DEL CENTRE

<p>POSICIONAMENT DEL CENTRE</p> <p>Reforçar la seva contribució a les polítiques municipals de verd i sostenibilitat</p>	<p>El centre ha superat recentment una etapa en la qual s'ha posat en qüestió la seva continuïtat. D'altra banda, s'ha obert un nou context (amb els ODS, el programa Mans al Verd, l'Estratègia d'Agricultura Urbana...) favorable al Centre a nivell municipal. De fet, aquest context pot generar competència en aquest àmbit per part de més agents que hi intervenen.</p> <p>A més, s'obre un escenari postCovid19 que pot comportar una davallada d'inscripcions i ingressos de la formació presencial.</p> <p>Davant d'aquests factors cal assegurar un reforç del Centre per tal d'abordar una nova etapa, mantenint el nivell formatiu actual i incidint en la seva vessant socialitzadora i la seva capacitat per tal de generar comunitat.</p>
<p>ALUMNAT</p> <p>Diversificació i ampliació dels públics diana als quals s'adreça el Centre</p>	<p>L'elevada recurrència en les matrícules, tot i evidenciar la satisfacció de l'alumnat, també mostra com el Centre s'està dirigint a un públic diana limitat.</p> <p>A més, en els cursos adreçats a afeccionats la mitjana d'edat és elevada. Cal anar a buscar una ampliació del públics objectius.</p>
<p>PROFESSORAT I TIPOLOGIA DE CURSOS</p> <p>Caldria reforçar i consolidar l'equip propi</p> <p>Diversificació de l'oferta formativa i incidir en la formació amb reconeixement formal</p>	<p>Caldria reforçar i consolidar l'equip docent propi per tal d'assegurar la continuïtat davant possibles eventualitats i poder enfocar de manera més sòlida les noves prioritats docents que hagi d'abordar el Centre.</p> <p>L'oferta actual és atractiva per a un sector determinat, cal diversificar programes formatius.</p> <p>Reconeixement de formació: l'any 2019 es van acreditar el Centre dins la formació continua per a professors de la branca agrària tot i que no s'ha gestionat cap curs. També cal treballar en les jornades PATT.</p>

<p>COMPETITIVITAT DE L'OFERTA FORMATIVA</p> <p>Aconseguir un cert ajust en la taxa de cobertura dels cursos, que actualment es troba per sota del 40%</p>	<p>Els preus dels cursos que ofereix el centre no sempre reflecteixen els seus costos reals. Actualment la taxa de cobertura es troba per sota del 40%</p> <p>El Centre podria coordinar més els seus continguts amb els que ofereixen altres centres de formació, per trobar complementaritats i sinergies.</p>
<p>BIBLIOTECA</p> <p>Millora del seu abast, major ús social de la Biblioteca i integració amb l'equip del CFL</p>	<p>Cal posar en valor l'important fons bibliogràfic aconseguint arribar a més públic, tant especialitzat com social.</p> <p>Una altra línia a implementar és que des de la biblioteca es coordini o gestioni el fons documental tècnic de l'IMPJB, on es generen gran quantitat de continguts però no estan organitzats en un fons que permeti un accés àgil per part dels treballadors/es de l'IMPJB.</p>
<p>EQUIP DE GESTIÓ DEL CENTRE</p> <p>Dimensionament de l'equip d'acord amb l'estratègia del Centre</p>	<p>Tot i els reforços realitzats en els darrers anys cal dimensionar l'equip de gestió del Centre en consonància amb l'estratègia de futur plantejada.</p> <p>És a dir, si s'amplia el nivell d'ambició del Centre cal assegurar que aquest compta amb l'equip de gestió amb els perfils professionals necessaris.</p>
<p>PROCESSOS I FINANÇAMENT</p> <p>Implementació de les millores en la gestió de processos i major incidència en el sistema de control financer</p>	<p>Cal continuar implementant millores en la gestió del processos del centre i realitzar una modernització administrativa. Per exemple, a curt termini cal millorar el sistema administratiu de gestió de les inscripcions formalitzar, incidir en els protocols d'interrelació amb el professorat (per exemple, el sistema de retribució i contractes) i aprofundir en el sistema de control financer (pressupost del centre). Per millorar processos cal establir sinèrgies i canals de treball amb altres departaments de</p>

	<p>l'Aj. BCN i l'IMPJB ja que hi ha moltes necessitats i recursos compartits</p> <p>Cal tenir present que el Centre pot incidir en la cerca de mecanismes d'autofinançament.</p>
<p>ÚS DE LES NOVES TECNOLOGIES</p> <p>Millora de la plataforma web i adaptació a la formació a distància, especialment en l'àmbit professional i en contextos com Covid19</p>	<p>La plataforma té recorregut per a la millora. Un dels aspectes a desenvolupar és l'adaptació del Centre a les noves tecnologies i la creació d'un campus virtual (moodle), per desplegar la formació a distància.</p> <p>Aquesta formació a distància pot ser especialment orientada als perfils professionals. No obstant, a curt termini, també pot servir per a la resta de perfils tenint en compte que la Covid19 pot comportar restriccions en les formacions presencials durant els propers mesos.</p>
<p>RELACIÓ AMB L'ENTORN</p> <p>Establiment d'una xarxa col·laborativa estable en l'àmbit del verd</p>	<p>Cal establir dinàmiques estables d'interrelació en l'àmbit del verd, per avançar en lògiques de coproducció i treball conjunt. Per exemple, col·laborant amb el servei de formació interna de Parcs i Jardins, Educació ambiental, etc. Cal renovar els convenis amb altres entitats que han quedat obsolets.</p>
<p>UBICACIÓ I INSTAL·LACIONS</p> <p>Ubicació poc centrada.</p> <p>Manteniment elevat, obres pendents i reflexió sobre la possible rehabilitació</p>	<p>El Centre té una ubicació poc centrada, tot i la proximitat del metro i de pols d'activitat com Mundet i Vall d'Hebron.</p> <p>La ubicació actual té un important cost de manteniment. Està pendent d'arreglar la zona de pràctiques del centre al costat de l'abocador.</p> <p>A més, hi ha marge de millora en les instal·lacions i tota una part de l'edifici del Palau del Marquès d'Alfarràs requeriria una rehabilitació, amb un cost elevat.</p> <p>S'ha plantejat la conveniència de dur a terme activitats formatives complementàries en altres espais (centres cívics i aules ambientals).</p>

MARC ESTRATÈGIC DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT

El marc estratègic del CFL consisteix en el seu ideari (missió, visió i valors), així com la definició dels seus destinataris. Aquest marc ha d'inspirar les estratègies a desenvolupar en els següents apartats.

MISSIÓ

La missió general del Centre de Formació del Laberint consisteix en

"Incrementar i consolidar el coneixement i la divulgació del verd, la jardineria i l'horticultura a la Ciutat i contribuir a la difusió de la cultura de la jardineria al conjunt de ciutadania."

VISIÓ

En aquesta nova etapa es vol treballar per fer realitat l'escenari següent:

"El Centre de Formació del Laberint és un espai obert d'aprenentatge i socialització, referent de la formació tècnica i ciutadana en jardineria i horticultura, i un agent clau en la promoció del verd i la biodiversitat a Barcelona."

VALORS I TRETS DISTINTIUS DEL CFL: HORITZÓ 2030

Els valors i trets distintius que han de caracteritzar el Centre de Formació del Laberint durant els propers anys són:

Taula 11. Valors i trets distintius del Centre de Formació del Laberint: horitzó 2030

Excel·lència formativa	El CFL gaudeix de reconeixement per la qualitat dels seus cursos i del seu professorat.
Oferta formativa innovadora	El CFL ofereix cursos innovadors i actualitzats amb els darrers coneixements en la matèria, adaptats a les necessitats formatives actuals.
Formació presencial i en línia	El CFL disposa d'unes instal·lacions emblemàtiques idònies per a la formació presencial. També disposa d'un campus virtual i unes eines pedagògiques actualitzades especialment adreçades a perfils professionals, però també per a la resta de l'alumnat.
Interpretació del verd i la biodiversitat	El CFL és un espai de referència per a la ciutadania en matèria de jardineria, del verd i la biodiversitat
Comunitat i participació	El CFL és un espai participatiu obert a la implicació ciutadana. La formació socialitzadora i generadora de comunitat és un tret dels seus trets distintius fonamentals.
Col·laboració i treball en xarxa	El CFL col·labora i treballa conjuntament i en xarxa amb altres centres de formació, institucions i entitats interessades en l'àmbit de la jardineria, el verd i la biodiversitat, així com amb l'IMPJB i l'Ajuntament de Barcelona.
Obertura i interès públic	El CFL té vocació de servei públic i fomenta l'interès col·lectiu amb una formació i uns serveis per a tots els públics.

Figura 29. Valors i trets distintius del Centre de Formació del Laberint.

DESTINATARIS DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT

Es poden distingir diversos perfils de destinataris del CFL segons el seu grau de proximitat i interès en l'àmbit de la jardineria:

Taula 12. Tipus de destinataris del Centre de Formació del Laberint

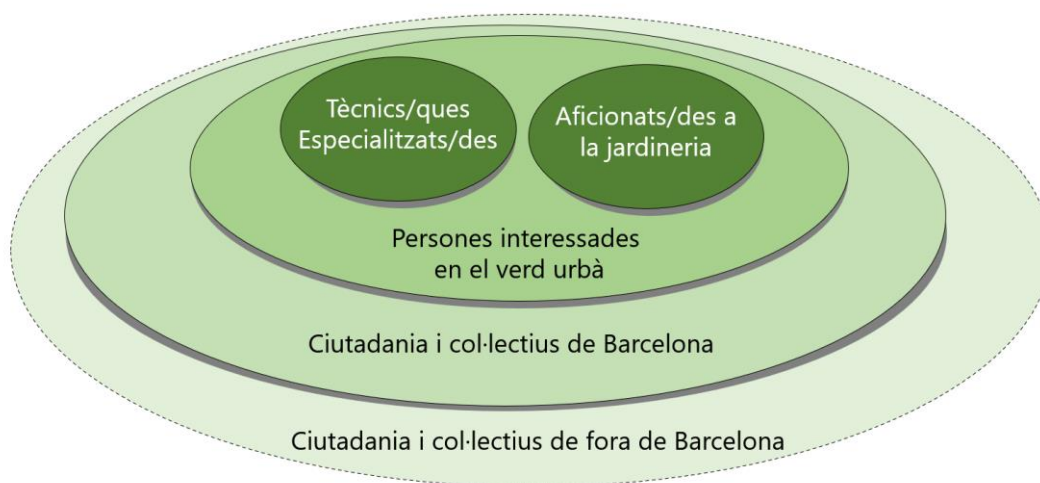
Tècnics especialitzats en jardineria	El CFL ofereix formació de qualitat i especialitzada per a un públic tècnic en jardineria, principalment d'empreses i altres institucions i puntualment a personal de Parcs i Jardins.
Aficionats i aficionades a la jardineria	El CFL té el seu origen en la formació a aficionats i aficionades a la jardineria, i aquest ha de seguir sent el seu públic objectiu central.
Ciudadania de Barcelona	El CFL, com a equipament municipal, té la vocació d'oferir un servei públic al conjunt de la ciutadania de la ciutat, amb l'objectiu d'apropar-la a la jardineria.
Ciudadania de fora de Barcelona	L'oferta del CFL supera l'àmbit administratiu de Barcelona, i està oberta a persones de la resta de Catalunya i del món per gaudir dels cursos i serveis que ofereix.

Fins ara, l'acció del Centre de Formació del Laberint s'havia centrat en els dos primers tipus de destinataris. En origen els aficionats i aficionades, i més endavant en tècnics especialitzats en jardineria. L'oferta formativa del Centre distingeix clarament entre aquests dos tipus de públics.

Tanmateix, amb la vocació (visió) d'esdevenir un espai obert d'aprenentatge i socialització, i un agent clau en la promoció del verd i la biodiversitat a la ciutat, el CFL ha de vetllar per arribar a nous públics i destinataris, i fer així més gran la seva base social i la massa crítica de persones que s'apropen al món de la jardineria i la cura del verd. En altres paraules, socialitzar i escalar l'afició a la jardineria, en benefici del conjunt de la ciutat.

La mida de cada grup va decreixent a mesura que els públics es van especialitzant. La missió del CFL és que els dos col·lectius superiors vagin creixent de mida a partir, en primer lloc, de les persones i col·lectius interessats en el verd urbà. A mesura que s'obre el ventall de públics, els següents destinataris naturals serien la resta de ciutadania i col·lectius de Barcelona, i finalment persones i grups de fora de la ciutat. A mesura que tots els grups implicats vagin augmentant de mida, serà un indicador que la formació en jardineria arriba a més i més persones.

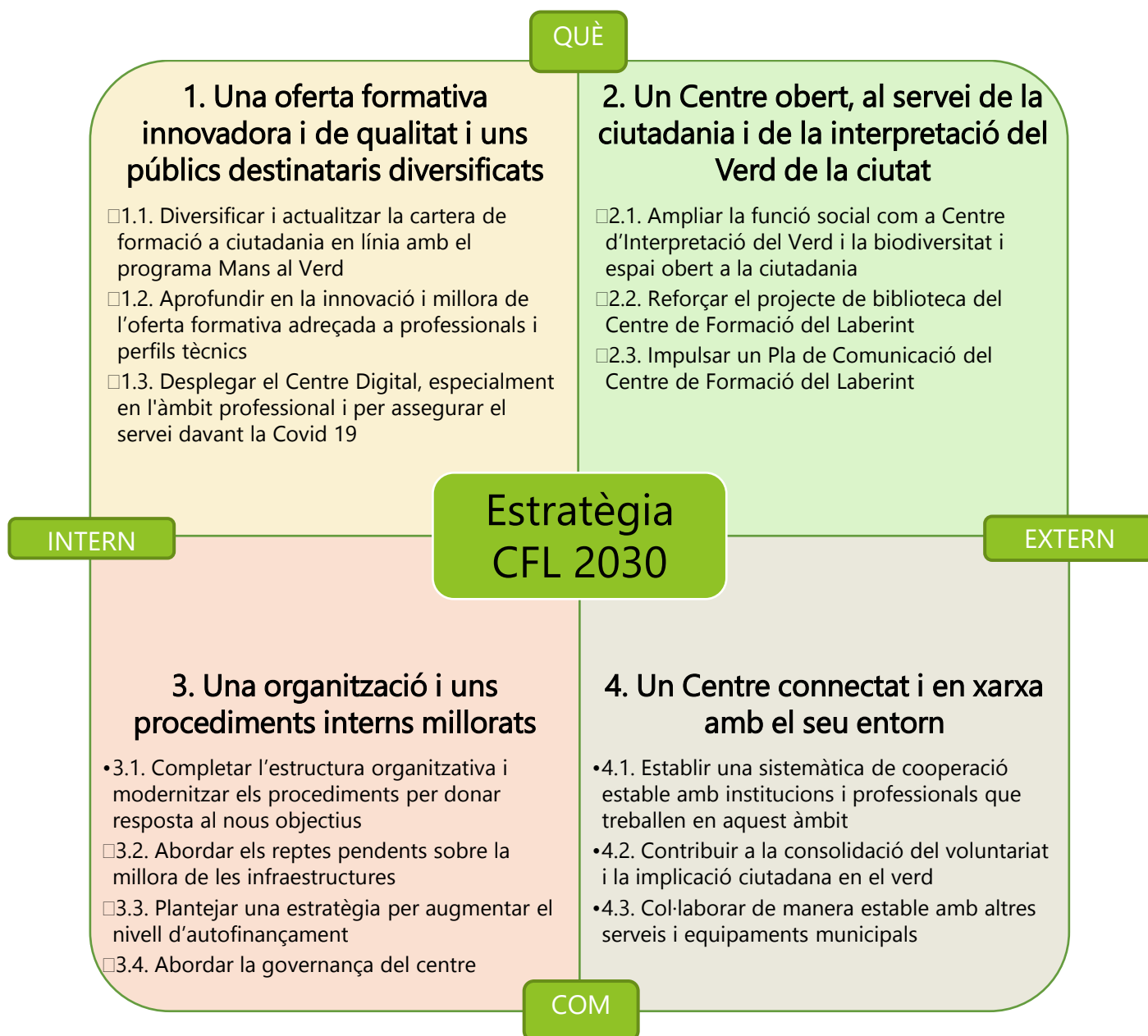
Figura 30. Esquema dels públics destinataris del Centre de Formació del Laberint.



Tant les accions formatives com de comunicació del CFL, i en definitiva, el conjunt del Pla Estratègic s'adaptaran a aquests diferents perfils.

ESTRATÈGIA A IMPULSAR: HORITZÓ 2030

RESUM D'OBJECTIUS ESTRATÈGICS I OPERATIUS



DETALL D'ACTUACIONS A IMPULSAR

1. UNA OFERTA FORMATIVA INNOVADORA I DE QUALITAT I UNS PÚBLICS DESTINATARIS DIVERSIFICATS

Actualitzant de manera permanent el focus de cursos que es realitzen. L'objectiu ha de ser compaginar l'elevada valoració dels cursos realitzats i l'ampliació de públics diana. Així mateix es tracta d'aconseguir un major abast de la formació incidint, per exemple, en aspectes de sostenibilitat en la jardineria en l'àmbit dels perfils professionals i la sensibilització per al conjunt de la ciutadania.

1.1. Diversificar i actualitzar la cartera de formació a ciutadania en línia amb el programa Mans al Verd

1.1.1. Inclusió al catàleg d'oferta dirigida a un públic més ampli, per a la cura d'espais verds domèstics, difondre bones pràctiques i incidir en les accions de divulgació en línia amb el Programa Mans al Verd i altres programes municipals:

- Estimular la implicació en el manteniment del verd públic en línia amb el Programa Executiu Mans al Verd.
- Dissenyar cursos en horticultura i agricultura urbana aprofitant que l'any 2021 BCN té la capitalitat de l'alimentació sostenible.
- Proporcionar coneixements bàsics per mantenir balcons, patis, terrasses, horts.
- Difondre bones pràctiques: productes eco, espècies idònies.
- Divulgar els valors del verd i la biodiversitat a la ciutadania.

1.1.2. Revisió del catàleg formatiu per detectar els ajustos i innovacions a realitzar en la política de preus i horaris, ampliant el catàleg de cursos accessibles a un públic no especialista.

1.1.3. Reforçament dels itineraris formatius i impuls de cursos i projectes de jardineria de llarga durada (2-3 anys).

1.1.4. Realització de cursos pilot dirigits a infants i adolescents (entre 3 i 16 anys) i famílies.

1.2. Aprofundir en la innovació i actualització de l'oferta formativa adreçada a professionals i perfils tècnics segons les necessitats del sector

1.2.1. Aprofundiment en formació especialitzada en algun àmbit d'excel·lència del Centre:

- Gestió i manteniment de jardins històrics
- Jardineria comunitària
- Horticultura i agricultura urbana
- Sostenibilitat en l'àmbit de la jardineria
- Jardineria, biodiversitat i conservació de la flora autòctona
- Programari i noves tecnologies (per exemple, BIM)
- Arboricultura

1.2.2. Formalització de col·laboracions amb tercers per tal d'oferir oferta formativa professionalitzadora (en col·laboració amb Barcelona Activa i altres centres de formació en jardineria, per exemple).

1.2.3. Incorporació de mòduls realitzats pel CFL a l'oferta de postgraus de la ciutat que poden tenir relació amb la jardineria (ex: Postgrau Arquitectura / Paisatgisme).

1.2.4. Coordinació de continguts entre la cartera formativa del CFL i l'equip responsable de la formació interna de Parc i Jardins, Educació Ambiental, etc.

1.3. Desplegar el Centre Digital, especialment en l'àmbit professional i per assegurar el servei durant la Covid-19

1.3.1. Posada en marxa de l'Aula Moodle i garantir-ne una millora contínua.

1.3.2. Disseny d'una cartera de cursos semi-presencials i en línia, adreçada a l'àmbit professional però també a donar resposta a possibles necessitats sorgides de la Covid-19

1.3.3. Obertura d'un apartat al web amb recursos formatius oberts.

2. UN CENTRE OBERT, AL SERVEI DE LA CIUTADANIA I DE LA INTERPRETACIÓ DEL VERD DE LA CIUTAT

Reforçant el seu encaix i contribució al coneixement i creixement del verd. Es tracta d'ampliar la funció social del Centre posant en valor el paper de la ciutadania en l'impuls del verd a la ciutat

2.1. Ampliar la funció social com a Centre d'Interpretació del Verd i la biodiversitat i espai obert a la ciutadania

2.1.1. Organització d'un programa expositiu vinculat a la jardineria.

2.1.2. Potenciació dels usos socials dels espais del Centre.

2.1.3. Organització i participació en congressos i jornades relacionades amb el verd urbà.

2.1.4. Realització d'itineraris de descoberta de la jardineria vinculada al Parc del Laberint d'Horta, tant enfocats a l'educació ambiental com a visites tècniques temàtiques (Projecte Enfortim)

2.1.5. Programació de formació descentralitzada amb el suport de la xarxa de centres cívics de la ciutat.

2.1.6. Participació del Centre de Formació del Laberint al Festival 48h Open House de Barcelona.

2.1.7. Impuls i participació en iniciatives de sensibilització en el verd, com accions comunicatives als mercats, el concurs de roses, la festa de la primavera...

2.2. Reforçar el projecte de Biblioteca de Parcs i Jardins des del Centre de Formació del Laberint

2.2.1. Augment del fons bibliogràfic a la Biblioteca, en coordinació amb l'equip docent intern i extern del Centre. Potenciació del servei de préstec.

2.2.2. Promoció de més activitats dins la Biblioteca (visionat de documentals temàtics, xerrades...) i obrir-les a tota la ciutadania.

2.2.3. Ampliació i millora de les instal·lacions de la Biblioteca.

2.2.4. Col·laboració amb el Servei de Documentació en Educació Ambiental de la Fàbrica del Sol, per compartir recursos i iniciatives.

2.2.5. Consolidar una col·lecció digital relacionada amb parcs i jardins de Barcelona i d'arreu del món, i una col·lecció local sobre el Parc del Laberint d'Horta.

2.2.6. Desenvolupament de la funció de documentalista de Parcs i Jardins i endreçar i gestionar la documentació tècnica per fer-la més accessible al personal tècnic de Parcs i Jardins.

2.2.7. Realització d'accions de comunicació per donar a conèixer i posicionar la Biblioteca del Centre.

2.3. Impulsar un Pla de Comunicació del Centre de Formació del Laberint

2.3.1. Elaboració d'un Pla de Comunicació del CFL 2021-2030.

2.3.2. Elaboració d'un dossier actualitzat de serveis i funcions del CFL.

2.3.3. Actualització i potenciació del web del CFL amb notícies, documentació i càpsules de vídeo amb consells pràctics per part de docents del CFL.

2.3.4. Col·laboració estable amb mitjans de comunicació (articles, reportatges, publicitat...).

2.3.5. Dinamització de la presència a xarxes socials del CFL.

2.3.6. Segmentació de bases de dades per difondre els cursos segons públic objectiu.

3. UNA ORGANITZACIÓ I UNS PROCEDIMENTS INTERNS MILLORATS

Avançant cap a un Centre innovador, que manté elevats estàndards de qualitat alhora que es reforça la seva viabilitat i sostenibilitat i es consolida la seva governança en xarxa

3.1. Completar l'estructura organitzativa i modernitzar els procediments per donar resposta als nous objectius

- 3.1.1.** Reforçament i consolidació de l'equip de docents
- 3.1.2.** Incorporació de la bibliotecària a la plantilla de l'IMPJB.
- 3.1.3.** Impuls de l'intercanvi amb d'altres centres de formació en jardineria.
- 3.1.4.** Formalització dels protocols d'interrelació amb el professorat (per exemple, el sistema de retribució i contractes).
- 3.1.5.** Establiment de criteris de qualitat en la forma, contingut i imatge corporativa dels materials generats pel CFL.
- 3.1.6.** Establiment d'una major sistematització del control financer.
- 3.1.7.** Actualització periòdica de la base de dades per facilitar la comunicació d'activitats i altres notícies rellevants del CFL.
- 3.1.8.** Millora del sistema informàtic de gestió d'inscripcions.
- 3.1.9.** Establiment d'un termini inferior a un mes des de l'inici del curs per tal de gestionar l'assignació de places.
- 3.1.10.** Instaauració d'un pagament simbòlic en el moment d'inscripció per comprometre més als alumnes.
- 3.1.11.** Unificació de la gestió dels ingressos i que es faci des del CFL, informant posteriorment a Administració.
- 3.1.12.** Adaptació contínua del Programa d'acord a les noves necessitats del Model de Verd.

3.2. Abordar els reptes pendents sobre la millora de les infraestructures

- 3.2.1.** Determinació de la viabilitat de la Rehabilitació del Palau del Marquès d'Alfarràs i actualització i aprovació del Pla d'Usos.
- 3.2.2.** Millora general i manteniment de les instal·lacions del CFL i el seu entorn proper contemplant la gestió enfocada a la funció social de la jardineria.
- 3.2.3.** Finalització del projecte executiu per tal d'adequar l'espai de pràctiques.
- 3.2.4.** Instal·lació d'escaleres mecàniques en la pujada al parc.
- 3.2.5.** Estudi de la creació de noves infraestructures associades a la formació (viver d'aclimatació d'espècies vegetals, hort experimental, laboratori...).

3.3. Plantejar una estratègia per augmentar el nivell d'autofinançament

- 3.3.1.** Establiment d'una auditoria comptable específica pel CFL.
- 3.3.2.** Estudi de la possibilitat d'un patrocini extern i d'altres mecanismes per a un major autofinançament del CFL (col·laboracions privades o amb altres centres, donatius, etc.).
- 3.3.3.** Impuls de l'oferta formativa a distància per a nous mercats (particularment a la resta de Catalunya, de l'Estat i Amèrica Llatina) que puguin aportar finançament específic.
- 3.3.4.** Organització d'esdeveniments i cerca de patrocinis que puguin aportar ingressos extraordinaris al CFL.
- 3.3.5.** Estudi de la política de preus, especialment pel que fa als cursos tècnics.

3.4. Establir un sistema de governança del centre amb la participació de tota la seva comunitat educativa

- 3.4.1.** Constitució del Consell Consultiu del Centre (amb docents, alumnes, equip del Centre, organigrama municipal...).

4. UN CENTRE CONNECTAT I EN XARXA AMB EL SEU ENTORN

Engranar el CFL en l'organigrama municipal i també en la xarxa d'agents formatius i socials. A mig termini aquesta xarxa ha de treballar amb una lògica de codisseny i coproducció que aprofiti el capital de cadascun dels agents implicats i generi sinergies i oportunitats de col·laboració. Aquesta lògica de xarxa ha de servir també per aproximar el CFL al territori. El CFL també ha de formar part de l'impuls del programa executiu Mans al Verd, així com de les polítiques de biodiversitat a la Ciutat.

4.1. Establir una sistemàtica de cooperació estable amb institucions i professionals que treballen en aquest àmbit

4.1.1. Col·laboració amb centres universitaris i altres centres de formació que realitzen activitat al territori.

4.1.2. Col·laboració amb centres de recerca i estudis del verd.

4.1.3. Col·laboració amb el sector del verd (gremi, associacions,...)

4.2. Contribuir a la consolidació del voluntariat i la implicació ciutadana en el verd

4.2.1. Establiment d'un conveni de voluntariat amb l'Associació d'Amics del Laberint per a la gestió col·laborativa del Parc del Laberint d'Horta i altres parcs urbans en el marc del programa Mans al Verd.

4.2.2. Ampliació de la xarxa d'associacions i entitats amb qui es relaciona el Centre.

4.2.3. Participació a les trobades del grup de treball de Mans al Verd.

4.2.4. Interlocució i col·laboració amb els col·lectius d'agricultura urbana i comunitària de la ciutat.

4.3. Col·laborar de manera estable amb altres serveis i equipaments municipals

4.3.1. Coordinació amb el Departament de Formació Interna de l'IMPJB per donar una resposta més completa i conjunta a les necessitats de formació del personal de Parcs i Jardins (projecte Enfortim)

- 4.3.2.** Cerca de sinèrgies amb la resta de departaments de l'Ajuntament de Barcelona que es dediquen a aspectes formatius i que poden compartir i generar recursos formatius similars adreçats a públics diferents.
- 4.3.3.** Desplegament d'antenes del Centre als Districtes i el territori per ampliar les vies d'accés al centre i els destinataris potencials.
- 4.3.4.** Identificació d'altres serveis i equipaments municipals que podrien col·laborar amb el Centre i establir plans de treball conjunts.
- 4.3.5.** Col·laboració amb la xarxa d'aules ambientals de Barcelona i el Pla Estratègic de Cultura de Sostenibilitat i Acció Climàtica 2021-2030.
- 4.3.6.** Participació activa en la definició del projecte de Ciutat de Centre d'Agricultura Urbana aportant els coneixements del CFL en l'àmbit de la formació.

CALENDARI D'EXECUCIÓ ORIENTATIU

L'horitzó temporal del Pla Estratègic del CFL és l'any 2030, una data que coincideix amb altres estratègies municipals (Pla del Verd i la Biodiversitat, Pla Clima, Estratègia de Cultura de la Sostenibilitat, Agenda 2030 i ODS...).

A continuació es proposa un calendari d'execució orientatiu per posar en marxa aquesta estratègia. La concreció en calendari la fixarà el Grup Motor del CFL d'acord amb el Consell Consultiu (vegeu apartat següent).

Codi	Objectius operatius	CT	MT	LT
1.1.	Diversificar i actualitzar la cartera de formació a ciutadania en línia amb el programa Mans al Verd			
1.2.	Aprofundir en la innovació i actualització de l'oferta formativa adreçada a professionals i perfils tècnics segons les necessitats del sector			
1.3.	Desplegar el Centre Digital, especialment en l'àmbit professional i per assegurar el servei durant la Covid-19			
2.1.	Ampliar la funció social com a Centre d'Interpretació del Verd i la biodiversitat i espai obert a la ciutadania			
2.2.	Reforçar el projecte de Biblioteca del Centre de Formació del Laberint			
2.3.	Impulsar un Pla de Comunicació que incorpori aquesta funció d'interpretació			
3.1.	Completar l'estructura organitzativa i modernitzar els procediments per donar resposta als nous objectius			
3.2.	Abordar els reptes pendents sobre la millora de les infraestructures			
3.3.	Plantejar una estratègia per augmentar el nivell d'autofinançament			
3.4.	Establir un sistema de governança del centre amb la participació de tota la seva comunitat educativa			
4.1.	Establir una sistemàtica de cooperació estable amb institucions i professionals que treballen en aquest àmbit			
4.2.	Contribuir a la consolidació del voluntariat i la implicació ciutadana en el verd			
4.3.	Col·laborar de manera estable amb altres serveis i equipaments municipals			

Curt termini (CT): 2021-2022

Mig termini (MT): 2023-2025

Llarg termini (LT): 2026-2030

MODEL DE GOVERNANÇA DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT

COL·LECTIUS DE LA COMUNITAT EDUCATIVA DEL CFL

El Centre de Formació del Laberint és un equipament municipal titularitat de l'Institut Municipal de Parcs i Jardins. Per tant, Parcs i Jardins i per extensió l'Ajuntament de Barcelona és l'últim responsable del manteniment i funcionament del Centre de Formació del Laberint.

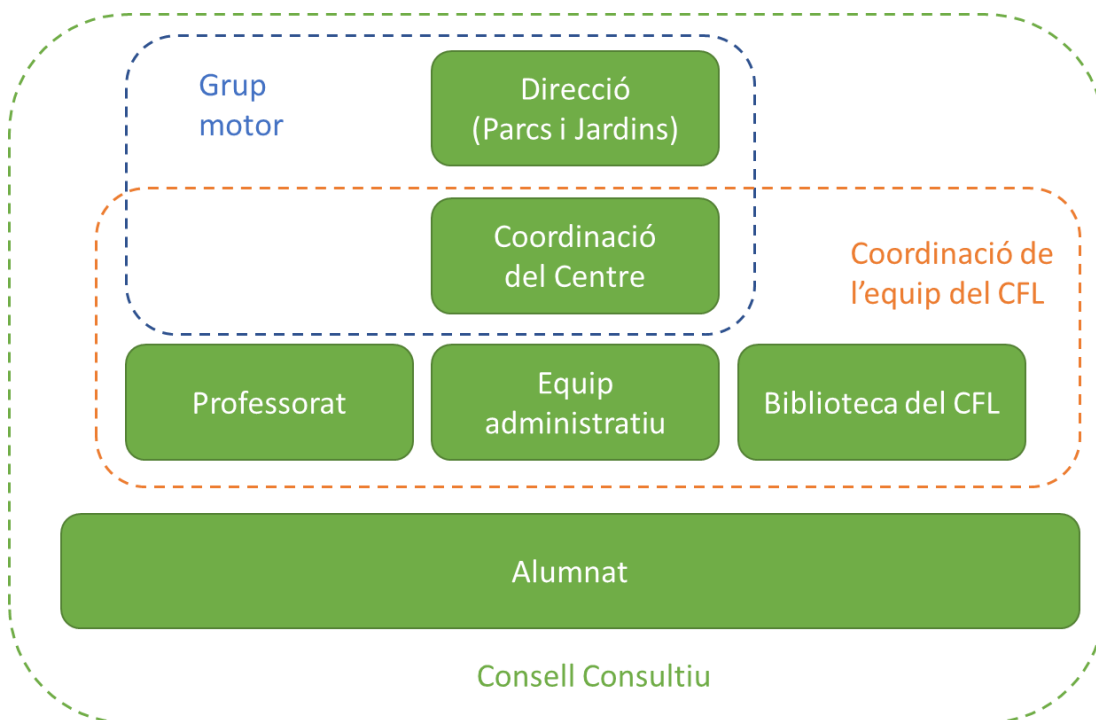
El Centre de Formació del Laberint es pot entendre com una comunitat educativa, en la que diversos col·lectius es relacionen entre ells per fer possible i donar sentit al propi Centre de Formació:

Qui és qui en la governança del Centre de Formació del Laberint

Col·lectiu	Rol
Direcció (Parcs i Jardins)	Exerceix la direcció general del CFL: pressupostos i grans directrius del Centre.
Coordinació del Centre	Coordina les activitats del Centre: funcionament intern, gestió de personal, cursos i activitats.
Personal tècnic	Coordina el programa formatiu del centre
Personal d'administració i serveis	Dona suport administratiu a la gestió acadèmica del centre: inscripcions als cursos, certificats, manteniment...
Biblioteca	Gestiona el fons bibliogràfic i ofereix serveis de suport a l'activitat acadèmica del centre.
Professorat	Exerceix la funció acadèmica al centre.
Alumnat	Assisteix a les activitats acadèmiques que organitza el centre.

Cada col·lectiu té un paper diferenciat en la governança del CFL. Per això, es plantegen tres grans òrgans de governança que apleguen dos o més dels col·lectius identificats:

- **Grup motor del Centre de Formació del Laberint**
- **Espai de coordinació de l'equip del Centre de Formació del Laberint**
- **Consell Consultiu del Centre de Formació del Laberint**



GRUP MOTOR DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT

El Grup Motor del CFL està format per la direcció (gerència) de Parcs i Jardins, la Coordinació del Centre i altres responsables tècnics que indiqui la gerència de Parcs i Jardins.

Les **funcions** del Grup Motor del CFL són:

- Aprovar l'estratègia del Centre de Formació del Laberint i fer-ne un seguiment i revisió periòdica.
- Aprovar els pressupostos anuals del Centre.
- Aprovar la programació anual i les normes de funcionament del centre.
- Fixar criteris pel que fa a la gestió del Centre de Formació del Laberint.
- Proposar i aprovar propostes d'acords de coresponsabilitat, convenis i altres acords de col·laboració del centre amb entitats i institucions.
- Dirigir les línies mestres del CFL.
- Participar en espais de coordinació de Parcs i Jardins, en el marc del Programa Executiu de Mans al Verd, el programa Enfortim, l'Estratègia d'Agricultura Urbana i qualsevol altre espai de coordinació municipal.

ESPAI DE COORDINACIÓ DE L'EQUIP DEL CFL

L'Espai de Coordinació de l'Equip del CFL és l'òrgan intern, format per tot el personal del CFL, inclosa la Biblioteca del Centre.

Les **funcions** de l'Espai de Coordinació de l'Equip del CFL són:

- Coordinar les tasques tècniques i administratives del centre.
- Garantir la coordinació entre les tasques del CFL i la Biblioteca.
- Proposar la programació d'activitats i avaluar-ne el desenvolupament.
- Elaborar la memòria anual del Centre de Formació del Laberint i de la Biblioteca del Centre.
- Resoldre incidències tècniques i administratives.

CONSELL CONSULTIU DEL CENTRE DE FORMACIÓ DEL LABERINT

Es proposa constituir el Consell Consultiu del Centre de Formació del Laberint, com un òrgan col·legiat de participació per donar suport i seguiment del CFL, amb caràcter assessor i avaluador, amb la vocació de ser un espai d'informació, discussió i debat. Es tractaria d'una figura equivalent als consells dels centres educatius públics.

En el Consell Consultiu hi ha representats tots els col·lectius que intervenen en la comunitat educativa del Centre de Formació del Laberint: direcció, coordinació, professorat, alumnat, personal d'administració i serveis...

La **funció principal** del Consell Consultiu és participar en relació amb aquells temes importants per al funcionament i l'organització del centre, i concretament:

- Participar el seguiment de l'Estratègia del Centre i efectuar propostes relatives a la programació anual i les normes de funcionament del centre.
- Conèixer la memòria anual del Centre de Formació del Laberint i de la Biblioteca del Centre.
- Intervenir en la resolució dels conflictes.

- Aportar directrius per a la programació d'activitats complementàries i avaluar-ne el desenvolupament.
- Fer un seguiment i avaluar el funcionament general del Centre de Formació del Laberint (programa formatiu, projectes...) i orientar noves estratègies i metodologies d'actuació.

Es proposa la següent **composició** del Consell Consultiu del CFL:

- La direcció, amb funció de presidència i vot .
- El/la coordinador/a del CFL.
- La persona responsable de la Biblioteca del Centre.
- 1 representant del professorat intern de IMPJB, elegits pel claustre.
- 1 representant del professorat extern
- 1 membre de la Junta de l'Associació d'Amics del Centre de Formació el Laberint.
- 2 representants de l'alumnat, elegits respectivament per ells i entre ells.
- 1 representant de l'Institut Municipal de Parcs i Jardins.
- 1 representant del sector professional de la jardineria.

A més, un/a treballador/a del centre assisteix amb veu i sense vot i exerceix la secretaria del consell, prenent acta de les deliberacions del Consell Consultiu.

Es proposa que el Consell Consultiu es reuneixi un mínim de dues vegades a l'any i sempre que el convoqui la direcció o coordinació del centre o ho sol·liciti al menys un terç de les seves persones membres.

La condició de membre del consell es perdrà quan es deixi el càrrec que comporta ser-ne membre, quan es deixi de complir algun dels requisits per ser elegible o quan l'òrgan que l'ha designat en revoqui la designació. Les vacants del Consell s'han d'ocupar tan aviat com sigui possible.

PRIORITATS A CURT TERMINI PER A LA POSADA EN MARXA DEL PLA

El Pla Estratègic s'emmarca en l'horitzó 2030, i per aquest motiu, caldrà anar prioritzant les actuacions a impulsar tenint en compte, entre d'altres aspectes, l'evolució de l'entorn.

El Consell Consultiu realitzarà una sessió monogràfica anual per tal de reflexionar i proposar actuacions a prioritzar en el marc del Pla Estratègic.

PLA D'ACTUACIÓ 2021-2022

Tenint en compte que el Consell Consultiu encara s'ha de constituir, a continuació ja es presenta un llistat de les actuacions prioritàries durant el primer any de vigència del Pla. Aquestes actuacions seran objecte d'un seguiment més acurat tant pel Consell Consultiu, com pel nou òrgan directiu col·legiat entre el CFL i Parcs i Jardins.

Aquestes actuacions prioritàries pel període 2021-2022 que seran objecte d'un seguiment específic per part del Consell Consultiu i de l'òrgan col·legiat són:

1.1. **Diversificar i actualitzar la cartera de formació a ciutadania per tal d'arribar a nous públics**

1.1.1. Inclusió al catàleg d'oferta dirigida a un públic més ampli, per a la cura d'espais verds domèstics, difondre bones pràctiques i incidir en les accions de divulgació en línia amb el Programa Mans al Verd.

1.2. **Aprofundir en la innovació i actualització de l'oferta formativa adreçada a professionals i perfils tècnics segons les necessitats del sector**

1.2.1. Aprofundiment en formació especialitzada en algun àmbit en que el Centre pugui excel·lir

1.3. **Desplegar el Centre Digital, especialment en l'àmbit professional i per assegurar el servei durant la Covid19**

1.3.1. Posada en marxa de l'Aula Moodle.

1.3.2. Disseny d'una cartera de cursos semi-presencials i en línia, adreçada a l'àmbit professional però també a donar resposta a possibles necessitats sorgides de la Covid19

2.1. **Ampliar la funció social com a Centre d'Interpretació del Verd i la**

biodiversitat i espai obert a la ciutadania

- 2.1.1. Organització d'un programa expositiu vinculat a la jardineria.
- 2.1.2. Potenciació dels usos socials dels espais del Centre
- 2.1.5. Programació de formació descentralitzada amb el suport de la xarxa de centres cívics de la ciutat.
- 2.1.6. Potenciar les activitats conjuntes amb l'Associació d'Amics del CFL d'acord amb el conveni establert.

3.1. Completar l'estructura organitzativa i modernitzar els procediments per donar resposta als nous objectius

- 3.1.1. Reforçament i consolidació de l'equip propi de docents.
- 3.1.2. Incorporació de la bibliotecària a la plantilla de l'IMPJB

3.4. Establir un sistema de governança del centre amb la participació de tota la seva comunitat educativa

- 3.4.1. Constitució del Consell Consultiu del Centre (amb docents, alumnes, equip del Centre, Associació d'Amics del CFL, organigrama municipal...).

4.2. Contribuir a la consolidació del voluntariat i la implicació ciutadana en el verd

- 4.2.3. Participació a les trobades del grup de treball de Mans al Verd.

4.3. Col·laborar de manera estable amb altres serveis i equipaments municipals

- 4.3.3. Desplegament d'antenes del Centre als Districtes i el territori per ampliar les vies d'accés al centre i els destinataris potencials.
- 4.3.5. Col·laboració amb la xarxa d'aules ambientals de Barcelona i el Pla Estratègic de Cultura de Sostenibilitat i Acció Climàtica 2021-2030.

ANNEXOS: BENCHMARKING I ENQUESTA ÒMNIBUS

S'annexen en documents separats un estudi de casos d'exemple (Benchmarking), així com els resultats de l'enquesta òmnibus realitzada per l'Ajuntament de Barcelona durant l'any 2020.